



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO FINAL**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN EL  
CANTÓN VINCES PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:**

**SANTIAGO ESTUARDO TELLO MORENO**

**DIRECTOR:**

**ECON. LUIS CERVANTES**

**IBARRA, ABRIL 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se presenta a continuación es una propuesta de modelo de gestión comercial moderna que puede ponerse en práctica en cualquier sistema productivo agrícola, consta de cuatro capítulos; el primero se encuentra un diagnóstico situacional que incluye el análisis externo, el macroambiente considerando los factores económicos, sociales, políticos y legales del país, el microambiente en donde establecemos la situación de la gestión productiva y comercial de los pequeños productores de café del cantón Vinces, para lo cual se elaboraron la matriz de relación diagnóstica, matriz FODA y se analizaron las cinco fuerzas de Porter.

Para elaborar el capítulo II nos apoyamos en autores como Heinz Wehrich, Harold Koontz, Gabriel Baca Urbina, Daniel Lamb, Charles Hair, Carl McDaniels, entre otros, en el cual analizamos conceptos y definiciones propios de la economía, administración, marketing y economía, también nos apoyamos en autores microfinancieros como Marguerite Robinson, y en mención especial a consultores como la profesora Nichole Pasricha de la cual estudiamos las definiciones de la cadena de valor.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta del modelo de gestión para la mejora de la producción y comercialización de café, en la que ponemos a consideración de los agricultores como propuesta estratégica una cadena de valor con su respectiva base filosófica, estrategias empresariales, organización, estructura, desarrollo y dinámica, identificando procedimientos, comportamientos y funcionalidad de cada eslabón.

En el capítulo IV se analiza las matrices de impacto como son: sociales, económicos, empresariales, educativos, tecnológicos y ambientales y su respectiva matriz general de impactos, en la cual da como resultado del proyecto un impacto alto positivo.

Al finalizar se elaboraron las conclusiones y recomendaciones en las que se determina que el microambiente del sector productivo y comercial del sector café evidencias claras deficiencias en los sistemas de producción y comercialización ya que existe una necesidad de materia prima de las empresas procesadoras y falta de poder de negociación de los pequeños productores, la asociatividad también nos permite aplicar los conceptos de economía de escala, la agricultura por contrato define las responsabilidades de los miembros de la cadena, y por último establecemos la recomendación de la aplicación del propuesta de encadenamiento de la cadena de valor como modelo de gestión en la producción y comercialización de café.

## ABSTRACT

The work presented below is a proposed model of modern business management that can be implemented in any agricultural production system consists of four chapters; the first is a situational analysis that includes the external analysis, the macro- considering economic, social, political and legal factors in the country, the microenvironment in which we establish the status of the production and commercial management of small coffee producers in the canton Vinces , for which the array of diagnostic relationship, SWOT matrix were developed and Porter's five forces were analyzed.

To develop Chapter II we rely on authors like Heinz Wehrich, Harold Koontz, Gabriel Baca Urbina, Daniel Lamb, Charles Hair, Carl McDaniels, among others, in which we analyze concepts and definitions of economics, management, marketing and economics, we also rely on microfinance authors as Marguerite Robinson, and especially consultants as professor Nichole Pasricha which studied the definitions of the value chain mention.

In Chapter III the proposed management model for improving the production and marketing of coffee, which put the consideration of farmers as a proposed strategic value chain with their respective philosophical base, business strategies, organization develops, structure, development and dynamics, identifying procedures, behaviors and functionality of each link.

In Chapter IV impact matrices is analyzed as: social, economic, business, educational, technological and environmental and respective overall impact matrix, which results in high project a positive impact.

At the end of the conclusions and recommendations in which it is determined that the microenvironment of productive and commercial sector of the coffee sector clear evidence deficiencies in the systems of production and marketing as there is a need for raw material processing companies and powerlessness were developed negotiation of small producers, the association also allows us to apply the concepts of economies of scale, contract farming defines the responsibilities of the members of the chain, and finally establish the recommendation of implementing the proposed chain chain value as a management model in the production and marketing of coffee.

## AUTORÍA

Yo Santiago Estuardo Tello Moreno, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



.....  
Santiago Tello

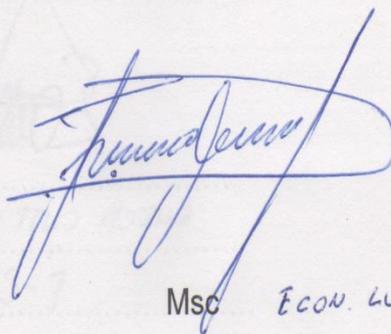
C.I. 171391113-7 de Ibarra a los ... días del mes ..... de 2015

## ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Yo .....portador de la cédula de ciudadanía  
.....ecuatoriana, Docente de la Facultad  
de Ciencias Administrativas y Económicas acepto dirigir el proyecto  
“MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN VINCES PROVINCIA  
DE LOS RÍOS, **DURANTE EL AÑO LECTIVO 2015**”, de autoría de  
Santiago Estuardo Tello Moreno con cédula de identidad ecuatoriana  
171391113-7, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas y  
Económicas, Ingeniería Comercial. Considerando que el presente trabajo  
reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la  
presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se  
designe.

En la ciudad de Ibarra a los ....días del mes.....de 2015

Atentamente,



Msc *ECON. LUIS CERVAÑES*



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

Yo, Santiago Estuardo Tello Moreno, con cédula de identidad Nro. 171391113-7, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN VINCES PROVINCIA DE LOS RÍOS", que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los ....días del mes de abril de 2015

EMAIL: *s.tello@utn.edu.ec* *tellomoreno@gmail.com*

TÉLEFONO: *098227870* TELÉFONO: *098227870*

(Firma) *Santiago Estuardo Tello Moreno*

Nombre: *SANTIAGO TELLO MORENO*

Cédula: *171391113-7*

TÍTULO: *MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA*



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	171391113-7	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	Tello Moreno Santiago Estuardo	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Alcedo N25-31 y Munive	
<b>EMAIL:</b>		santiagotellomoreno@gmail.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	099227870

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN VINCES PROVINCIA DE LOS RÍOS”
<b>AUTOR (ES):</b>	Tello Moreno Santiago Estuardo
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERÍA COMERCIAL
ASESOR /DIRECTOR:	ECON. LUIS CERVANTES

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Santiago Estuardo Tello Moreno, con cédula de identidad Nro.171391113-7, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los ..... días del mes de abril de 2015

**EL AUTOR:**

(Firma).....  


Nombre: Santiago Estuardo Tello Moreno

## DEDICATORIA

El presente proyecto de Investigación va dedicado a mi madre Elva Marina Moreno Reyes, que con su ejemplo, lucha, dedicación y conducta intachable supo guiarme por el camino del bien, a mis hermanos : Mario Enrique, Christian Mauricio y David Andrés que me apoyaron en cada adversidad a superarme a pesar de todas las situaciones adversas, a mi hermana Lorena Alexandra por su capacidad de motivarme y alentarme, y en forma especial a mi hermana Anabell de los Ángeles que me apoyó afanosamente y sin escatimar nada en todo el transcurso de mi carrera. Esta dedicatoria no estará completa sin mencionar a mi padre Mario Tello Quintero quien es mi ejemplo de ética y desarrollo profesional y al finalizar quiero recordar a mi tío político Victoriano Arévalo Maldonado (+) quien con sus palabras y actos estimulo mi crecimiento académico y humano.

Santiago Tello

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradezco a mi Dios Jehová por todas las bendiciones recibimos en cada instante de nuestras vidas, a mi familia por el amor y apoyo incondicional que recibo. Agradezco a la Universidad Técnica del Norte por la darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado y continuar mi desarrollo profesional, a mis profesores del American Junior College por su conocimiento impartido en mis años de estudio, al Economista Luis Cervantes por su confianza y apoyo en la realización de este trabajo, al Tribunal asignado Doctor Eduardo Lara, Doctor Vicente Saráuz y al Ingeniero Guillermo Brucil por sus valiosos aportes, a mis compañeros de aula que en medio de risas y momentos inolvidables me apoyaron y estimularon.

Gratifico a los pequeños agricultores que motivaron el tema de este trabajo y en general a todas las personas que contribuyeron con su conocimiento y operatividad la culminación de este proyecto; finalmente agradezco a mi familia por el esfuerzo, apoyo y dedicación que siempre recibí de su parte.

Santiago Tello

## PRESENTACIÓN

El presente documento titulado “MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN VINCES PROVINCIA DE LOS RÍOS” está basado en la necesidad de establecer nuevos modelos de gestión en la producción y comercialización de café, ya que los modelos actuales no permiten el desarrollo sostenible de este sector, encareciendo el producto y disminuyendo la utilidad de los pequeños productores que están obligados a vender sus productos muchas veces sin ni siquiera cubrir sus costos de producción. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión para mejorar el ingreso de los pequeños productores de café de la zona rural del cantón Vinces aplicando una cadena de valor.

Para realizar la propuesta estratégica primero se elaboró el diagnóstico situacional en un entorno de país mediante el análisis de variables económicas, políticas y legales, para luego diagnosticar los diferentes problemas en el proceso de producción y comercialización de café.

Se han contado con aportes teóricos de la administración como Harold Koontz, Heinz Weihrich, Michael Porter o en diagnósticos, y de también nos apoyamos en autores microfinancieros como Marguerite Robinson, y en mención especial a consultores como la profesora Nichole Pasricha de la cual estudiamos las definiciones de la cadena de valor.

La propuesta estratégica está encaminada en la implementación de una cadena de valor en la suprime a los intermediarios y tiene como base la asociatividad y la agricultura por contrato como garantía del correcto dinamismo del proyecto.

Los impactos están visualizados en las diferentes matrices, en los que analizamos diferentes variables sociales, económicas, empresariales, educativas y ambientales, también se encuentra la matriz general de impactos en la que da como resultado un impacto alto positivo en la propuesta de nuevo modelo de gestión.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
AUTORÍA.....	iv
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR .....	v
CESIÓN DE DERECHOS UTN.....	vi
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
CAPÍTULO I.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	23
Matriz de relación diagnóstica.....	24
Análisis Externo .....	25
Macro ambiente .....	25
Factores Económicos del Ecuador .....	25
Sistema Político del Ecuador .....	50
La Función Electoral .....	51
Factores Legales del Ecuador .....	52
Microambiente .....	54
Identificación de la población.....	57
Evaluación de la información .....	57
Matriz FODA .....	70
Análisis de las Cinco fuerzas de Porter .....	71
Identificación del Problema Diagnóstico .....	77
CAPÍTULO II.....	79
MARCO TEÓRICO .....	79
Matriz FODA .....	79

Mercado.....	79
Demanda .....	80
Tipos de proyección de demanda.....	80
Oferta.....	82
Precio.....	82
Comercialización.....	82
Cadena de Valor .....	83
Cadena de Valor Agrícola.....	83
Modelos de Cadena de Valor .....	84
Organización.....	87
Organigrama.....	88
Inversión .....	88
Beneficio Costo.....	88
Planificación.....	89
Administración .....	89
Agricultura por Contrato.....	90
Análisis de sensibilidad.....	91
Población y Muestra .....	92
Población .....	92
Muestra.....	92
La Dirección .....	92
Principios de la Dirección.....	93
Toma de Decisiones .....	95
Modelo de Gestión.....	95
Producción .....	95
Cantón Vincés.....	96
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>99</b>
<b>PROPUESTA DE ENCADENAMIENTO .....</b>	<b>99</b>
Propuesta Estratégica.....	99
Base Filosófica.....	101
Organización.....	103
Localización de la cadena.....	111

Macro localización .....	111
Micro localización.....	111
Determinación de la capacidad de producción .....	111
Desarrollo de la Cadena .....	112
Producción Primaria.....	113
Distribución Primaria y secundaria.....	124
Transformación y Comercialización .....	126
Transformación .....	126
La Comercialización.....	131
Dinámica de la Cadena de Valor .....	133
Costos de Producción .....	136
Instrumentación .....	139
CAPÍTULO IV.....	142
IMPACTOS .....	142
Impactos sociales .....	142
Impactos económicos .....	143
Impactos empresariales.....	144
Impactos educativos .....	145
Impactos tecnológicos .....	146
Impactos ambientales .....	147
CONCLUSIONES .....	149
RECOMENDACIONES.....	151
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	152
BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXOS.....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 .....	26
Gráfico N° 2 .....	27
Gráfico N° 3 .....	29
Gráfico N° 4 .....	29
Gráfico N° 5 .....	30
Gráfico N° 6 .....	31
Gráfico N° 7 .....	33
Gráfico N° 8 .....	33
Gráfico N° 9 .....	41
Gráfico N° 10 .....	44
Gráfico N° 11 .....	44
Gráfico N° 12 .....	45
Gráfico N° 13 .....	48
Gráfico N° 14 .....	48
Gráfico N° 15 .....	49
Gráfico N° 16 .....	58
Gráfico N° 17 .....	59
Gráfico N° 18 .....	60
Gráfico N° 19 .....	61
Gráfico N° 20 .....	62
Gráfico N° 21 .....	63
Gráfico N° 22 .....	64
Gráfico N° 23 .....	65
Gráfico N° 24 .....	66
Gráfico N° 25 .....	67
Gráfico N° 26 .....	68
Gráfico N° 27 .....	69
Gráfico N° 28 .....	72
Gráfico N° 29 .....	104
Gráfico N° 30 .....	105
Gráfico N° 31 .....	109
Gráfico N° 32 .....	110
Gráfico N° 33 .....	114
Gráfico N° 34 .....	115
Gráfico N° 35 .....	117
Gráfico N° 36 .....	120
Gráfico N° 37 .....	121
Gráfico N° 38 .....	122
Gráfico N° 39 .....	123

Gráfico N° 45 .....	132
Gráfico N° 46 .....	133
Gráfico N° 46 .....	139

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 .....	24
Cuadro N° 2 .....	28
Cuadro N° 3 .....	30
Cuadro N° 4 .....	32
Cuadro N° 5 .....	35
Cuadro N° 6 .....	37
Cuadro N° 7 .....	40
Cuadro N° 8 .....	41
Cuadro N° 9 .....	42
Cuadro N° 10 .....	43
Cuadro N° 11 .....	46
Cuadro N° 12 .....	50
Cuadro N° 13 .....	58
Cuadro N° 14 .....	59
Cuadro N° 15 .....	60
Cuadro N° 16 .....	61
Cuadro N° 17 .....	62
Cuadro N° 18 .....	63
Cuadro N° 19 .....	64
Cuadro N° 20 .....	65
Cuadro N° 21 .....	66
Cuadro N° 22 .....	67
Cuadro N° 23 .....	68
Cuadro N° 24 .....	69
Cuadro N° 25 .....	70
Cuadro N° 26 .....	71
Cuadro N° 27 .....	87
Cuadro N° 28 .....	99
Cuadro N° 29 .....	112
Cuadro N° 30 .....	136

Cuadro N° 31 .....	138
Cuadro N° 32 .....	138
Cuadro N° 33 .....	142
Cuadro N° 34 .....	143
Cuadro N° 35 .....	145
Cuadro N° 36 .....	145
Cuadro N° 37 .....	146
Cuadro N° 38 .....	147
Cuadro N° 39 .....	148

## **1. NOMBRE DEL PROYECTO**

### **MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN VINCES PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

## **2. ANTECEDENTES**

Los pequeños productores de café del cantón San Lorenzo de Vinces, provincia de Los Ríos se encuentran el dilema respecto a la continuidad de su actividad productiva, ya que al momento existen factores que afectan el sector caficultor de la zona.

El cantón Vinces se encuentra ubicado en la provincia de los Ríos delimitado al norte por el cantón Palenque y Ventanas, al oeste los cantones de Baba y Pueblo Viejo y al oeste la provincia de Guayaquil.

Uno de los principales problemas es la comercialización de sus productos; esto ocurre por varios factores en los que podemos determinar los siguientes:

- La tenencia de tierra es insuficiente para los rendimientos del producto
- No tienen los suficientes recursos para realizar su producción y desarrollo
- Los ciclos productivos están en relación al clima por lo que existe una sobreoferta en tiempos de cosecha general.
- No existen centros de acopio propicios para realizar una mejor comercialización de los productos
- Las restricciones, los subsidios y los proteccionismos impuestos por los países desarrollados dificultan las exportaciones y estimulan las

importaciones de alimentos a precios subsidiados, perjudicando doblemente a los productores nacionales.

- Los pequeños agricultores no están capacitados para identificar las causas internas (generalmente de difícil percepción pero de fácil eliminación) que originan sus problemas; al no conocerlas o al subestimar su importancia, no se preocupan de eliminarlas o atenuarlas; más bien se dedican a identificar causas externas, a corregir consecuencias (de fácil percepción pero de difícil solución) y a buscar infructuosamente agentes también externos que les ayuden a solucionar sus problemas, es decir, dejan de hacer lo que pueden por intentar hacer lo que no pueden.
- Así mismo, los pequeños agricultores no están entrenados para administrar sus fincas con eficiencia; utilizar plena y racionalmente los recursos más abundantes, ahorrando los más escasos; introducir correctamente tecnologías apropiadas y menos dependientes de insumos externos; aumentar rendimientos por superficie; producir mayores y mejores excedentes para el mercado; incorporar valor a las cosechas; y reducir costos de producción.
- Se trata de una caficultura en la que las plantaciones son improductivas debido al envejecimiento de las mismas lo que económicamente resulta poco rentable, lo que no permite al productor incorporar recursos para mantenimiento y tecnificación.
- Tampoco están organizados para acceder a los insumos y otros factores productivos, ni para comercializar sus excedentes en condiciones más favorables.
- Por falta de tecnologías apropiadas y al no estar capacitados para aplicarlas correctamente, muchos pequeños agricultores adoptan procedimientos productivos rudimentarios.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

En el territorio ecuatoriano se tiene una gran capacidad productiva en cuanto a café se refiere, convirtiéndose en uno de los pocos en el mundo que exporta todas las variedades de Arábigo lavado, Arábigo natural y Robusta. Los diferentes ecosistemas, permiten que los cultivos de café se den a lo largo y ancho del país, llegando a cultivarse inclusive en las Islas Galápagos. Debido a la ubicación geográfica del Ecuador, su café es de los mejores producidos en América del sur y de los más demandados en Europa.

Ante las perspectivas halagadoras que presenta la producción y la comercialización del café, tanto en el mercado nacional e internacional, se ha visto en la necesidad de formar cadenas integradoras que beneficien a los pequeños productores, para ello se pretende desarrollar el mapeo de los modelos asociativos y de cadena de valor

El modelo de asociatividad permite sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas y promueve el trabajo colectivo para cumplir objetivos comunes, esto permite un mejor aprovechamiento de los recursos individuales y disminuyen sus costos de producción, distribución y comercialización.

El establecer un modelo de encadenamiento de valor desde la asociatividad, la producción tecnificada, la distribución eficiente, el procesamiento y la comercialización justa permitirá reducir los costos de producción y transacción, generando relaciones consolidadas entre los productores y la industria, aumentar la calidad del producto, potencializar la producción de las empresas participantes.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

“Realizar un modelo de gestión con la finalidad de mejorar el nivel de ingresos de los pequeños productores asociados así como también mejorar la tecnificación de sus cultivos”

### **4.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de los agricultores asociados del sector cafetalero de la zona de Vinces, para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades, y amenazas mediante la matriz FODA.
- Sustentar en forma técnica y conceptual el desarrollo de la propuesta.
- Elaborar la propuesta de Modelo de Gestión en base a la Cadena de Valor.
- Determinar los principales impactos que generará el estudio en el ámbito económico, social, ambiental, ético y empresarial.

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El objetivo de este capítulo es identificar el macro y micro ambiente que afecta al sector productor y exportador de café, por lo que se realiza un análisis de los diferentes factores; Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales, además de conocer la situación actual de la gestión productiva y comercial de los productores de café del cantón Vinces en la provincia de Los Ríos.

Como objetivos específicos se consideran

- Identificar el macroambiente de la producción y comercialización de café en el Ecuador.
- Conocer los principales inconvenientes de los pequeños productores de café en el cantón Vinces provincia de Los Ríos en la producción y comercialización de café.
- Determinar los costos actuales de producción y comercialización que incurren los pequeños productores de café.
- Establecer los canales de distribución primaria existente.
- Analizar las condiciones del mercado actual en el que se desenvuelven los pequeños productores de café.

## 1.1 Matriz de relación diagnóstica

**Cuadro N° 1**  
**Matriz de relación diagnóstica**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS
Identificar el Macroambiente en la producción y comercialización de café	Macroambiente	PIB Exportaciones Inflación ÍPC PEA Riesgo País Balanza Comercial Sueldos y Salarios Pobreza Pobreza Extrema Sistema Político Oferta Demanda Precios internacionales	Secundaria	Documentos
Conocer los principales inconvenientes de los pequeños productores en la producción y comercialización de café.	Microambiente	Características del cultivo Formas de comercializar	Primaria	Encuesta
Determinar los costos actuales de producción y comercialización que incurren los pequeños productores de café	Costos de Producción	Rendimiento Insumos Mano de obra	Primaria	Encuesta
Analizar las condiciones del mercado actual en el que se desenvuelven los pequeños productores de café.	Mercado actual	Precios Capacidad productiva	Primaria	Encuestas

**Fuente.** Investigación directa

**Elaborado:** Autor

## **1.2 Análisis Externo**

### **1.2.1 Macro ambiente**

En este punto se identificará los factores económicos, políticos, sociales, demográficos, culturales, tecnológicos, legales y ambientales en los que afectan directamente a las empresas e instituciones involucradas en el sector.

#### **1.2.1.1 Factores Económicos del Ecuador**

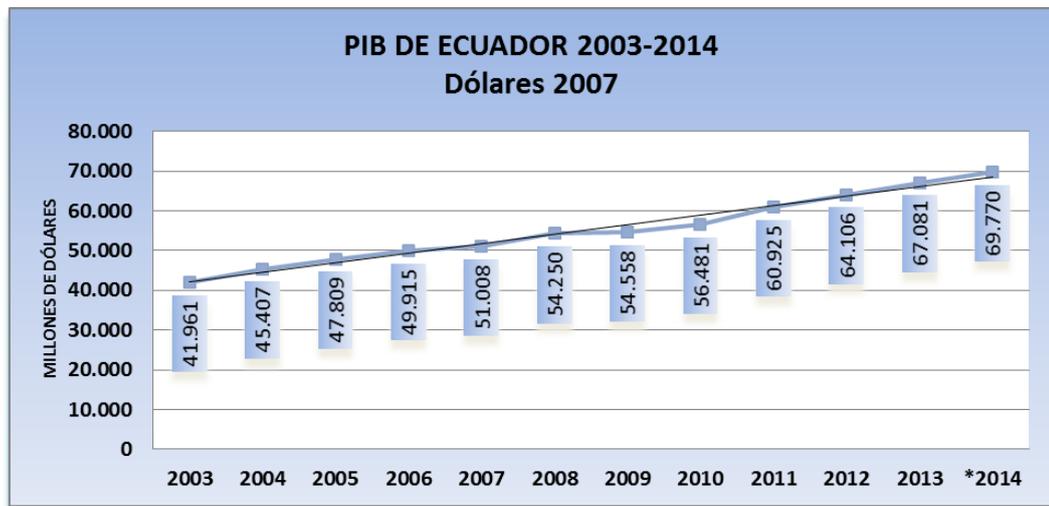
Se analizará el Producto Interno Bruto, las exportaciones, La Inflación, la Población Económicamente Activa, el Riesgo País, la Balanza Comercial, los Sueldos y Salarios y la Pobreza en el Ecuador.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Este es un indicador que muestra el crecimiento de la economía en un país, lo cual incide directamente en la generación de empleo en las diferentes actividades. Este indicador permite visualizar el panorama económico general en el que afecta al sector productivo del Café.

Según los datos estadísticos de Banco Central del Ecuador del año 2009 al 2014 existe un incremento del 21.8%, siendo los sectores de la pesca (excepto camarón), construcción, actividades profesionales y servicios domésticos los que más incrementan sus ingresos, la agricultura se mantiene estática luego del crecimiento significativo en los años 2009 al 2011.

**Gráfico N° 1**



\*Datos Proyectados

Fuente. Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autor

- **Exportaciones**

Las exportaciones totales en valor FOB, durante el año 2014 alcanzaron USD 25,732.3 millones, monto que representó un aumento de 3.6% con relación a las ventas externas registradas en el año 2013, que fueron de USD 24,847.8 millones.

Las exportaciones petroleras, en volumen, durante el período de análisis aumentaron en 7% al pasar de 20.6 millones de toneladas a 22.1 millones de toneladas métricas. En valor FOB, las ventas externas petroleras experimentaron una disminución de 5.7%, pasando de USD 14,107.7 millones a USD 13,302.5 millones. El valor unitario promedio del barril exportado de petróleo disminuyó en 12%.

**Gráfico N° 2**



**Fuente.** Banco Central del Ecuador

**Elaborado:** Autor

Según el informe de exportaciones del Banco Central del Ecuador, las participaciones porcentuales tanto de los productos Tradicionales como de los No Tradicionales en las ventas externas No Petroleras, registradas durante el período enero-diciembre de 2014 fueron del 51% y 49%, respectivamente.

Dentro de las exportaciones No Petroleras Tradicionales, la participación porcentual de los principales productos fue: banano y plátano (21%), camarón (20.7%), cacao y elaborados (5.7%), atún y pescado (2.2%); y, café y elaborados (1.4%).

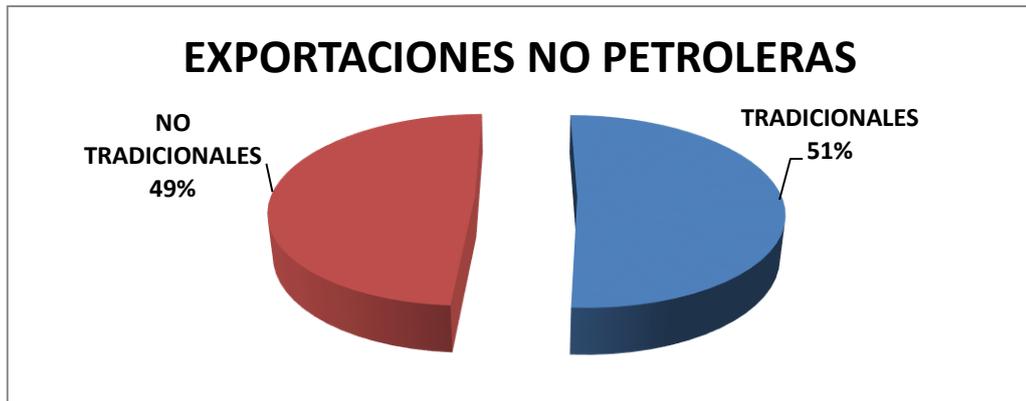
En las Exportaciones No Tradicionales destacan: enlatados de pescado (10.2%), productos mineros (8.8%), flores naturales (6.4%), otras manufacturas de metal (2.9%), extractos y aceites vegetales (2.3%), madera (1.9%), manufacturas de cuero, plástico y caucho (1.8%), jugos y conservas de frutas (1.6%), vehículos (1.2%), químicos y fármacos (1.2%), elaborados de banano (0.9%), otras manufacturas textiles (0.8%); y, el resto de productos que representan el 8.9%.

**Cuadro N° 2**  
**Exportaciones 2014**

EXPORTACIONES 2014			
ÍTEMS	TM	MILLONES USD FOB	%
<b>EXPORTACIONES TOTALES</b>	<b>31.401,2</b>	<b>25.732,21</b>	<b>100%</b>
<b>PETROLERAS</b>	<b>22.092,2</b>	<b>13.302,50</b>	<b>51,7%</b>
<b>CRUDO</b>	<b>21.630,2</b>	<b>13.016,00</b>	50,6%
Petroecuador	19.392,0	11.694,80	45,4%
Part. Privada	0,2	0,04	0,0%
Servicios Part.	2.238,0	1.321,16	5,1%
<b>DERIVADOS</b>	<b>462,0</b>	<b>286,50</b>	1,1%
<b>NO PETROLERAS</b>	<b>9.309,0</b>	<b>12.429,71</b>	<b>48,3%</b>
<b>TRADICIONALES</b>	<b>6.626,0</b>	<b>6.341,70</b>	24,6%
Banano	5.990,0	2.607,60	10,1%
Camarón	298,0	2.571,80	10,0%
Cacao y elaborados	223,0	709,70	2,8%
Atún y pescado	83,0	274,40	1,1%
Café y elaborados	32,0	178,20	0,7%
<b>NO TRADICIONALES</b>	<b>2.683,0</b>	<b>6.088,01</b>	23,7%
Enlatados de pescado	280,0	1.262,60	4,9%
Productos mineros	180,0	1.099,60	4,3%
Flores naturales	139,0	798,40	3,1%
Otras manufacturas metal	107,0	362,80	1,4%
Extractos y aceites vegetales	267,0	280,30	1,1%
Manufactura de cuero, plástico y caucho	66,0	222,80	0,9%
Madera	494,0	231,10	0,9%
Jugos y conservas de frutas	72,0	194,70	0,8%
Vehículos	11,0	152,90	0,6%
Químicos y fármacos	64,0	154,70	0,6%
Elaborados de banano	158,0	118,00	0,5%
Otras manufacturas textiles	26,0	105,60	0,4%
Harina de pescado	71,0	104,40	0,4%
Manufactura de papel y cartón	78,0	76,20	0,3%
Tabaco en rama	5,0	61,50	0,2%
Maderas terciadas y prensadas	102,0	48,40	0,2%
Fruta	119,0	70,40	0,3%
Otros elaborados del mar	21,0	33,60	0,1%
Prendas de vestir de fibras textiles	2,0	27,20	0,1%
Abacá	8,0	13,11	0,1%
Otros	413,0	669,70	2,6%

Fuente: Banco Central del Ecuador      Elaborado: Autor

Gráfico N° 3



Fuente. Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autor

Gráfico N° 4



Fuente. Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autor

Las exportaciones de café y derivados representaron el 3% dentro las consideradas tradicionales, analizando que el banano y el camarón representan más del 82% en este rubro, se puede concluir que la producción de cafetos tiene una importancia considerable en el crecimiento de la Balanza de Pagos ecuatoriana.

**Cuadro N° 3**  
**Exportaciones de café y elaborados 2014**

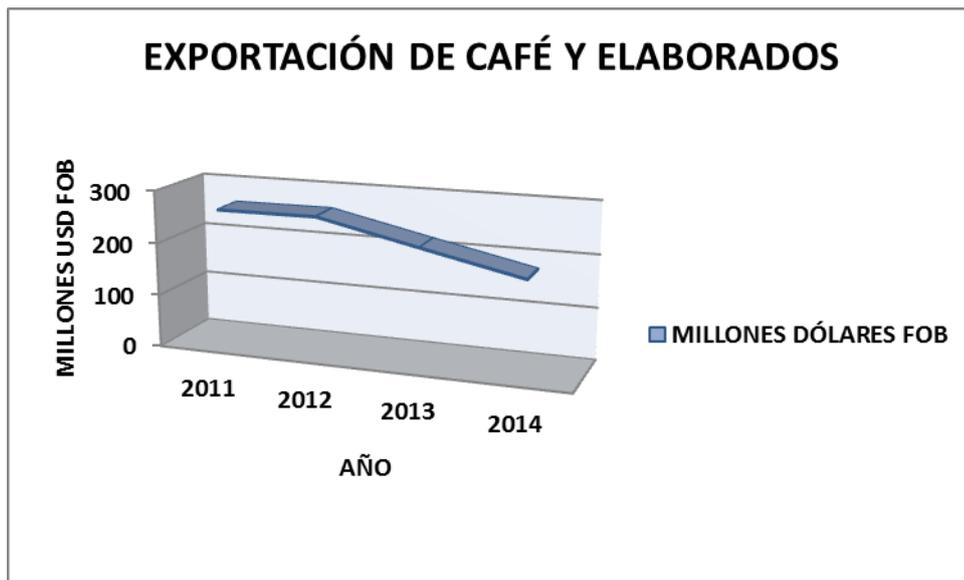
EXPORTACIONES DE CAFÉ Y ELABORADOS								
ÍTEMS	2011		2012		2013		2014	
	TM	MILLONES USD FOB						
Café y elaborados	56	260,2	52	261,1	37	219,1	32	178,2

Fuente. Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autor

Las exportaciones de café tienen un decrecimiento promedio en toneladas métricas entre el año 2011 y 2014 del 43.9%.

**Gráfico N° 5**



Fuente. Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autor

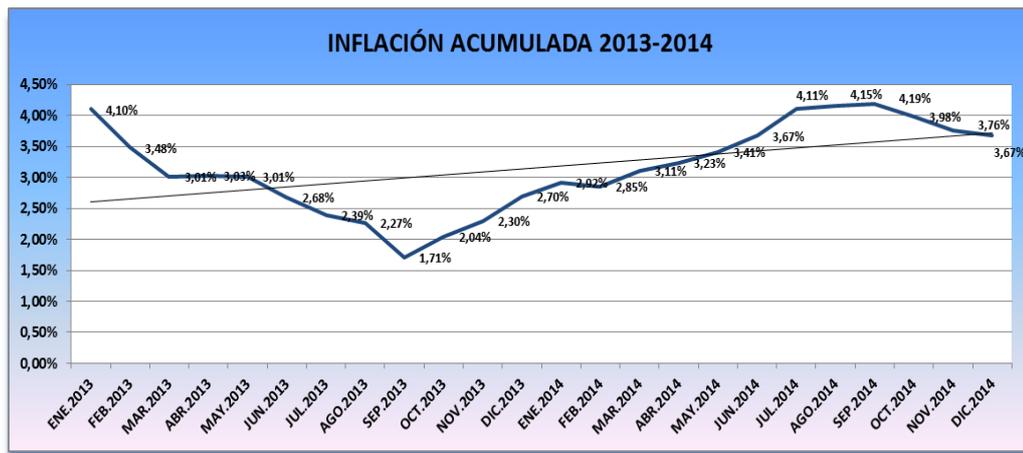
- **Inflación Ecuatoriana**

Ecuador registró una inflación mensual de 0,59% en enero del 2015 frente al 0,72%, del mismo mes del 2014, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En el primer mes del año, el país registró una inflación anual de 3,53% en comparación al 2,92% que alcanzó en enero del 2014.

La inflación en el Ecuador registrada en diciembre del 2014 fue del 3,77%, manteniéndose en una de las más bajas de la región.

**Gráfico N° 6**



Fuente. INEC

Elaborado: Autor

La inflación anual se ubicó en el 2,85% en febrero del 2014 frente al 4,05% del mismo mes del presente año, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La inflación acumulada en febrero de 2015 se ubicó en 1,21%; en febrero de 2014 se ubicó en 0,83%.

**Cuadro N° 4****Índices de precios al consumidor y sus variaciones**

Mes	Índice	Inflación		
		Mensual	Anual	Acumulada
feb-14	97,89	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	98,57	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	98,86	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	98,82	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	98,93	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	99,33	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	99,53	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	100,14	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	101,24	0,59%	3,53%	0,59%
<b>feb-15</b>	<b>101,86</b>	<b>0,61%</b>	<b>4,05%</b>	<b>1,21%</b>

Fuente. INEC

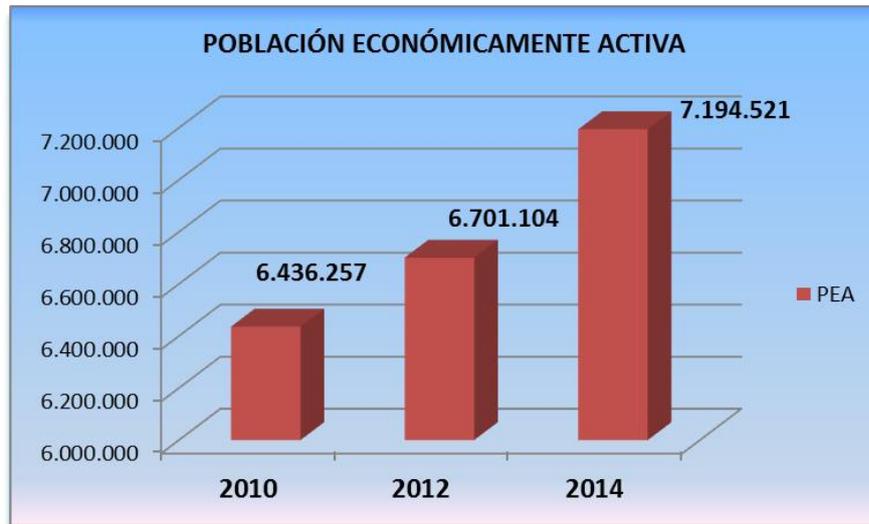
Elaborado: Autor

- **Población Económicamente Activa (PEA)**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población del Ecuador alcanzará los 16,278,844 habitantes en el 2015, y se calcula que la densidad demográfica es de 57.4 habitantes por kilómetro cuadrado.

El Ecuador bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1.95% de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, existe la presencia de diversas razas y un gran número de grupos indígenas, asentados en tres regiones del país, excepto la región insular.

**Gráfico N° 7**

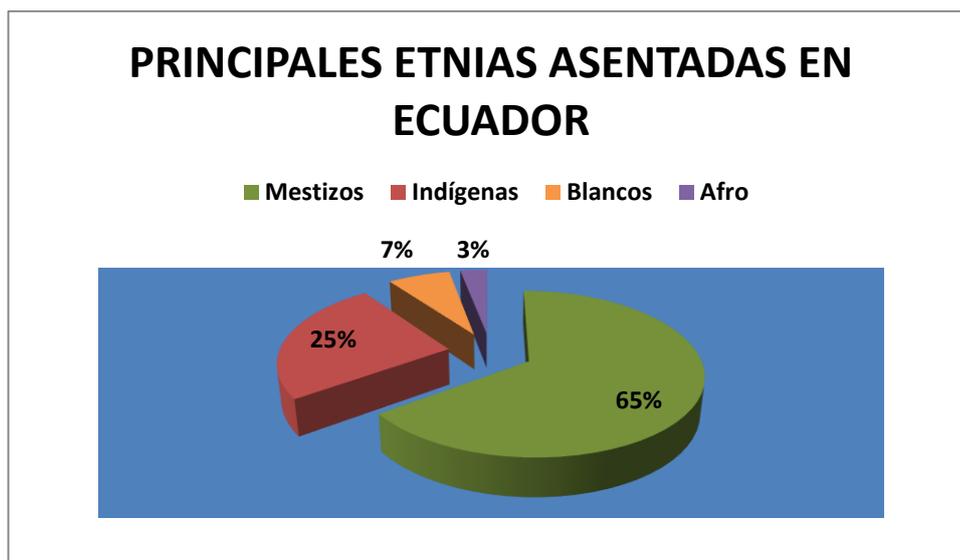


Fuente. INEC

Elaborado: Autor

Dentro de la estructura del mercado laboral de la PEA, en diciembre del 2014, la tasa de empleo adecuado representó la mayor parte de la PEA con el 49,28%, y una participación del 3,80% en la tasa de desempleo. Las Principales Etnias ubicadas en el Ecuador son las siguientes: Mestizos 65% (Amerindios y blancos), Indígenas 25%, Blancos 7% y Afro 3%.

**Gráfico N° 8**



Fuente. INEC

Elaborado: Autor

- **Riesgo País**

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”.

Al mes de marzo del 2015, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 569 puntos; favorable para la imagen del Ecuador en el ámbito internacional.

- **Balanza Comercial**

La Balanza Comercial durante el año 2014 cerró con un déficit de USD -727.0 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 30.2%, si se compara con el saldo comercial del año, que fue de USD -1,041 millones.

La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y diciembre de 2014 presentó un saldo favorable de USD 6,885.1 millones; 15.8% menor que el superávit obtenido el mismo período del año 2013, que fue de USD 8,180.3 millones.

Esta caída responde a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado en 12%, que pasó de USD 95.6 a USD 84.2. En volumen, las ventas externas petroleras fueron 7% superiores entre los períodos analizados.

**Cuadro Nº 5**  
**Balanza comercial**

<b>BALANZA COMERCIAL</b>										
TM en miles y valor USD FOB en millones										
	2011		2012		2013		2014		V. 2014/2015	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB
<b>Exportaciones Totales</b>	27.311,00	22.322,40	27.921,70	23.764,80	29.440,70	24.847,80	31.402,30	25.732,30	6,7%	3,6%
Petroleras	18.767,7	12.944,9	19.637,6	13.792,0	20.651,9	14.107,7	22.092,3	13.302,5	7,0%	-5,7%
No Petroleras	8.543,3	9.377,5	8.284,1	9.972,8	8.788,8	10.740,1	9.310,0	12.429,8	5,9%	15,7%
<b>Importaciones Totales</b>	14.474,1	23.151,9	14.282,4	24.205,6	15.620,4	25.888,8	17.301,3	26.459,4	10,8%	2,2%
Bienes de Consumo	1.144,0	4.742,9	1.053,0	4.825,8	998,0	5.002,1	1.111,0	5.020,1	11,3%	0,4%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos	nd	142,5	nd	163,3	4,8	228,3	4,3	212,3	-10,5%	-7,0%
Materias Primas	7.549,0	7.231,0	7.381,0	7.290,9	8.028,0	7.829,2	8.619,0	8.079,7	7,4%	3,2%
Bienes de Capital	531,0	5.844,6	543,0	6.418,1	579,0	6.778,0	581,0	6.648,1	0,4%	-1,9%
Combustibles y Lubricantes	5.245,0	5.086,5	5.301,0	5.441,3	6.009,0	5.927,4	6.985,0	6.417,4	16,2%	8,3%
Diversos	5,1	40,7	4,4	42,2	6,4	61,7	5,3	55,7	16,8%	-9,8%
Ajustes		63,7		24,0		62,1		26,1		-58,0%
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>-829,50</b>		<b>-440,80</b>		<b>-1.041,00</b>		<b>-727,10</b>		30,2%
<b>Balanza Comercial - Petrolera</b>		7.858,40		8.350,70		8.180,30		6.885,10		-15,8%
<b>Balanza Comercial - No Petrolera</b>		-8.687,90		-8.791,50		-9.221,30		-7.612,20		17,5%

Fuente. INEC

Elaborado: Autor

Por su parte la Balanza Comercial no Petrolera, registrada en el año 2014, disminuyó su déficit en 17.5%, frente al resultado contabilizado en enero-diciembre de 2013, al pasar de USD -9,221.3 millones a USD -7,612.1 millones.

En el año 2014, las importaciones totales en valor FOB, alcanzaron USD 26,459.3 millones, nivel superior en USD 570.5 millones a las compras externas realizadas durante el año 2013 (USD 23,888.8 millones), lo cual representó un aumento de 2.2%

- **Sueldos y Salarios**

El 30 de diciembre de 2014, se publicó el Acuerdo Ministerial emitido por el Ministro de Relaciones Laborales del Ecuador, el cual fija en USD \$354 Dólares mensuales el salario mínimo para los trabajadores del sector privado en Ecuador, vigente a partir de enero 1 de 2014.

El nuevo salario básico unificado que regirá en el año 2015 en el Ecuador es de USD 354.00, lo que representa un incremento del 4.11% equivalente a USD 14.00 al salario del 2014. Factores Políticos del Ecuador

- **Pobreza en el Ecuador**

Analizaremos la Pobreza por ingresos que se considera a la situación en la cual las personas no poseen la capacidad económica para llevar un nivel de vida mínimo, es decir, no cuentan con los ingresos suficientes para procurarse dicho nivel de vida.

Según el INEC para diciembre del 2014, se considera que una persona es pobre por ingresos si percibe menos de USD 81,04 mensuales. Y si percibe menos de USD 45,67 mensuales se considera pobre extremo.

La pobreza urbana en Marzo del 2014 se ubicó en 16,75%, 0,99 puntos porcentuales menos que lo registrado en Marzo del 2013 cuando alcanzó 17,74%.

**Cuadro N° 6**  
**Pobreza y pobreza extrema**  
(MARZO 2014)

ÁREA	POBREZA	POBREZA EXTREMA
Nacional	22,49%	7,65%
Urbana	16,43%	4,49%
Rural	35,29%	14,33%

Fuente. INEC  
Elaborado: Autor

A diciembre del año 2014 la pobreza extrema en el Ecuador llega al 7.65% siendo lo significativo en el sector rural con el 14.33%.

Es importante mencionar que de cada diez personas ubicadas en el sector rural 3,5 son pobres y el y 1,4 están en pobreza extrema.

- **Mercado Nacional**

En el Ecuador se produce las especies de café arábigo y robusta, distribuidas en las cuatro regiones geográficas. El café arábigo tiene una amplia adaptabilidad a los distintos ecosistemas de las cuatro regiones del Ecuador (Costa, Sierra, Amazonía e Islas Galápagos). Se cultiva desde altitudes cercanas al nivel del mar hasta los 2.000 metros.

El café robusta se adapta en las zonas tropicales húmedas de la costa y la Amazonía ecuatoriana, cultivándose principalmente en las provincias de Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, Sucumbíos, Napo y Orellana; desde alturas cercanas al nivel del mar hasta los 600 msnm. En

los últimos años se está evaluando la posibilidad de producir café robusta usando irrigación en las zonas tropicales secas de Guayas y Santa Elena.

La caficultura para el Ecuador tiene relevante importancia en los órdenes económico, social y ecológico. En el orden económico, el café ha representado para el país una fuente de divisas y de empleo para aproximadamente 500.000 ecuatorianos.

En el Ecuador, según la ICO (International Coffee Organizations), contrario a la tendencia mundial de crecimiento en cuanto al consumo de café, se observa un decrecimiento en el hábito de consumo. De 350.000 sacos de 60 kilos al año consumidos, en promedio, en el período 1989 – 1995, se redujo a 300.000 entre 1996 – 1998. En el período 2002 - 2012, el consumo de café fue alrededor de 150.000 sacos de 60 kilos al año.

La Organización Internacional del Café mencionó que en el año 2011, en el Ecuador el consumo per cápita fue de 0,66 kilos/año, nivel inferior al de otros países exportadores e importadores de café. El sector cafetalero ecuatoriano, se ha propuesto impulsar el consumo a través de campañas de difusión de las bondades del café en la salud.

- **Mercado Internacional**

El café es un importante producto básico de la economía mundial. Los tipos de café que se negocian en el mercado mundial son:

- 1) arábicas colombianos suaves,
- 2) otros arábicas suaves,
- 3) arábicas brasileños y
- 4) robustas (Hilten y Fisher 2002).

La producción del año 2011/2012 fue de 134,416 millones de sacos de 60 kilos, mientras que para el año cafetalero 2012/2013, la Organización Internacional del Café (ICO) en base de los datos proporcionados por los diferentes países productores, calcula que la producción mundial será de 144,061 millones de sacos de 60 kilos; lo que representa un aumento del 7,2% con respecto al año cafetalero anterior.

La producción mundial de café por tipo para el período 2011/2012 fue la siguiente: los cafés suaves colombianos 8,638 millones de sacos de 60 kilos, los otros suaves, entre los que se cuenta el café arábigo ecuatoriano; 31,453 millones de sacos; los cafés naturales brasileños 40,934 millones de sacos y los cafés robustas 53,391 millones de sacos. Para el año cafetalero 2012/2013 se proyecta un repunte en la producción de los cafés naturales brasileños con 47,667 millones de sacos (16,4% arriba del año anterior), de los cafés suaves colombianos con 9,447 millones de sacos (9,4% arriba del año anterior); y, de los cafés robustas con 55,639 millones de sacos (4,2% arriba del año anterior).

Según la Organización Internacional del Café, el consumo mundial de café para el año cafetalero 2009/2010; fue de 132,3 millones de sacos, frente a 132,7 millones del 2008/2009. Para el año 2010/2011 el consumo mundial fue de 137,0 millones de sacos, mientras que para el año cafetalero 2011/2012 el consumo mundial se incrementó a 139,0 millones de sacos. La tasa de crecimiento anual del consumo mundial de café en el período 2003 – 2012 aumentó cada año a razón de un promedio de 3,3%.

Las proyecciones del consumo mundial de café, para el año 2015, según Neuman Café, son de 145 millones de sacos.

Se estima que para el 2015, el consumo de café soluble representará un 52% de la demanda frente a un 48% del café tostado y molido. Según

Nescafé, entre 1999 y el 2004, el consumo de soluble ha sido superior al del tostado y molido en cinco veces.

Con respecto al consumo per cápita país de café, entre los países exportadores, se destaca Brasil (6,00 kilos/persona/año), seguido de Honduras y Costa Rica (3,60 kilos/persona/año). Mientras que el consumo per cápita, en los países importadores, lo lidera Luxemburgo con 27,40 kilos, seguido de Finlandia con 12,26 kilos y Noruega con 9,69 kilos de café/año.

- **Demanda**

El propósito del análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, y la posibilidad de participación del café robusta en la satisfacción de dicha demanda.

Entendiendo como demanda al Consumo Nacional Aparente (CNA), tendíamos el siguiente resultado:

Demanda = CNA = producción nacional + importaciones - exportaciones

**Cuadro Nº 7**  
**Consumo nacional aparente**  
(DICIEMBRE 2012)

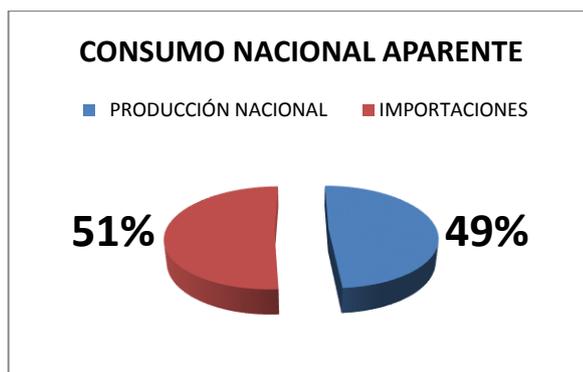
<b>CONSUMO NACIONAL APARENTE</b>				
<b>En sacos de 60 Kg.</b>				
<b>CNA =</b>	<b>PRODUCCIÓN NACIONAL</b>	<b>+</b>	<b>=</b>	<b>-</b>
		<b>IMPORTACIONES</b>		<b>EXPORTACIONES</b>
1.040.533	650.000	680.079	1.330.079	289.546
<b>100%</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>		<b>28%</b>

Fuente. PROECUADOR

Elaborado: Autor

En el cuadro N° 7 se visualiza que del consumo de café en el país el 51% se lo importa y el 49% se lo produce internamente, generando una posibilidad de negocio de 680.079 sacos de 60 kilos sin tomar en cuenta las exportaciones.

**Gráfico N° 9**



Fuente. PROECUADOR

Elaborado: Autor

**Cuadro N° 8**

**Déficit de producción de café**

PRODUCCIÓN	SACOS 60 K	DEMANDA	SACOS 60 K
(+) PARA CONSUMO	150.000	(+) EXPORTACIONES PROMEDIO	1.100.000
(+) PRODUCCIÓN EXPORTABLE	400.000	(+) CONSUMO NACIONAL	150.000
(=) PRODUCCIÓN NACIONAL	550.000	<b>TOTAL</b>	<b>1.250.000</b>
<b>DÉFICIT DE PRODUCCIÓN (P-D)</b>	<b>-700.000</b>		

Fuente. PROECUADOR

Elaborado: Autor

Realizando un análisis de la producción podemos determinar que existen un déficit de 750.000 sacos para equilibrar la producción, el consumo, la industrialización y la exportación de café.

Según el servicio de búsqueda de negocios en el 2013 se importó \$ 91'343.461 en valor FOB al Ecuador.

Las importaciones tienen un crecimiento importante desde el 2007 hasta el 2011, siendo en el 2009 donde encontramos un crecimiento del 28,99% en relación a las importaciones del año 2008, y el crecimiento menor existe en el año 2012 en relación del 2011 en datos reales, se proyecta un crecimiento promedio del 10,88% entre los años 2013 y 2015.

**Cuadro N° 9**  
**Importaciones de café**

<b>IMPORTACIONES DE CAFÉ AL ECUADOR</b> <b>(Toneladas)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>TM</b>	<b>VARIACIÓN</b>	
		<b>TM</b>	<b>%</b>
2007	26.885		
2008	30.899	4.014	12,99%
2009	43.435	12.536	28,86%
2010	49.451	6.016	12,17%
2011	61.404	11.953	19,47%
2012	68.079	6.675	9,80%
*2013	76.318	8.239	12,10%
*2014	85.554	9.236	10,80%
*2015	94.789	9.236	9,74%

\*Datos proyectos

Fuente: ICO

Elaborado: Autor

- **Oferta**

El café es un producto que su comercio está dada por varios productores sin que ninguno de ellos domine el mercado, por lo que su clasificación está dada en la oferta competitiva o de libre mercado.

En la recopilación de las fuentes documentales existe información socializada por organismos gremiales en los que determinan la siguiente información:

**Cuadro N° 10**  
**Superficie cafetalera del Ecuador**

<b>SUPERFICIE CAFETALERA</b>	
a Diciembre del 2012	
<b>Especies</b>	<b>Hectáreas Producidas</b>
Arábicos	136.385
Robusta	62.830
<b>Total</b>	<b>199.215</b>

Fuente: PROECUADOR  
Elaborado: Autor

Según el informe del estado del sector cafetero realizado por PROECUADOR en noviembre del 2013, a diciembre de 2012 existen aproximadamente 199.215 hectáreas de café de las cuales 136,385 Hs. corresponden a especies arábicas y 62.830 a especies robusta.

**Gráfico N° 10**

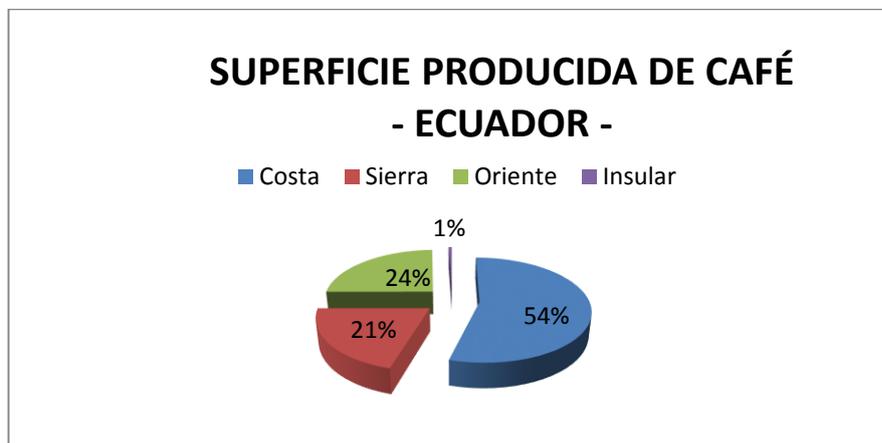


Fuente: PROECUADOR

Elaborado: Autor

La superficie cultivada de café se encuentra en las cuatro regiones naturales del Ecuador, siendo en la costa donde se concentra la mayor producción nacional.

**Gráfico N° 11**



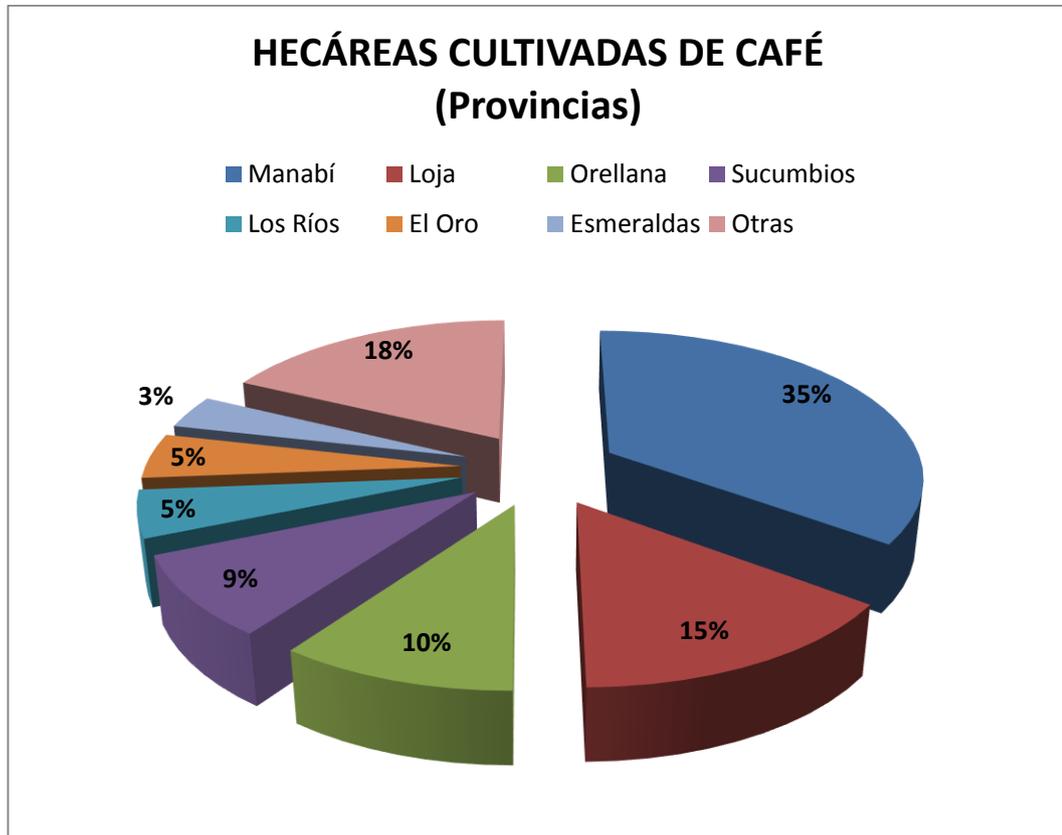
Fuente: PROECUADOR

Elaborado: Autor

De las 23 provincias que se produce café 7 conllevan el 80% de la producción nacional, siendo la provincia costera de Manabí quien individualmente tiene el 35.16% de toda la superficie cultivada en el Ecuador.

La provincia de Loja es la segunda con más superficie sembrada de café con 29.345 Hs de superficie, significando el 14.73% del cultivo nacional.

Gráfico N° 12



Fuente: PROECUADOR

Elaborado: Autor

Según el Consejo de cafeteros del Ecuador al año 2013 existían 105.000 Unidades de producción de café, siendo en su mayoría pequeños productores agrícolas.

**Cuadro N° 11**  
**Superficie cafetalera por provincia**

PROVINCIA	SUPERFICIE TOTAL (Hectáreas)		
	ARÁBIGO	ROBUSTA	TOTAL
Esmeraldas	900	6.345	7.245
Manabí	70.050	0	70.050
Santa Elena	1.800	0	1.800
Guayas	6.355	425	6.780
Los Ríos	3.520	6.610	10.130
El Oro	9.730	0	9.730
Santo Domingo	0	2.650	2.650
<b>Total Costa</b>	<b>92.355</b>	<b>16.030</b>	<b>108.385</b>
Carchi	195		195
Imbabura	300		300
Pichincha	850	1.300	2.150
Cotopaxi	1.000	800	1.800
Bolívar	3.410	2.580	5.990
Chimborazo	650		650
Cañar	270		270
Azuay	230		230
Loja	29.345		29.345
<b>Total Sierra</b>	<b>36.250</b>	<b>4.680</b>	<b>40.930</b>
Sucumbíos	0	17.320	17.320
Orellana	0	20.000	20.000
Napo	0	4.800	4.800
Pastaza	40		40
Morona Santiago	290		290
Zamora Chinchipe	6.350		6.350
<b>Total Oriente</b>	<b>6.680</b>	<b>42.120</b>	<b>48.800</b>
Galápagos	1.100		1.100
<b>Total Insular</b>	<b>1.100</b>	<b>0</b>	<b>1.100</b>
<b>Total Nacional (Hectáreas)</b>	<b>136.385</b>	<b>62.830</b>	<b>199.215</b>

Fuente: PROECUADOR

Elaborado: Autor

- **Precios internacionales**

El precio internacional de café es un “commodity” cuyo referencial se fija a nivel de la bolsa de valores; en el caso del café arábigo, en la Bolsa de New York y en el caso del café robusta en la Bolsa de Londres.

Los factores que influyen en el precio mundial de café pueden ser de dos tipos:

a) Factores fundamentales (producción, exportación, importación, inventarios y existencias, consumo y factores climáticos)

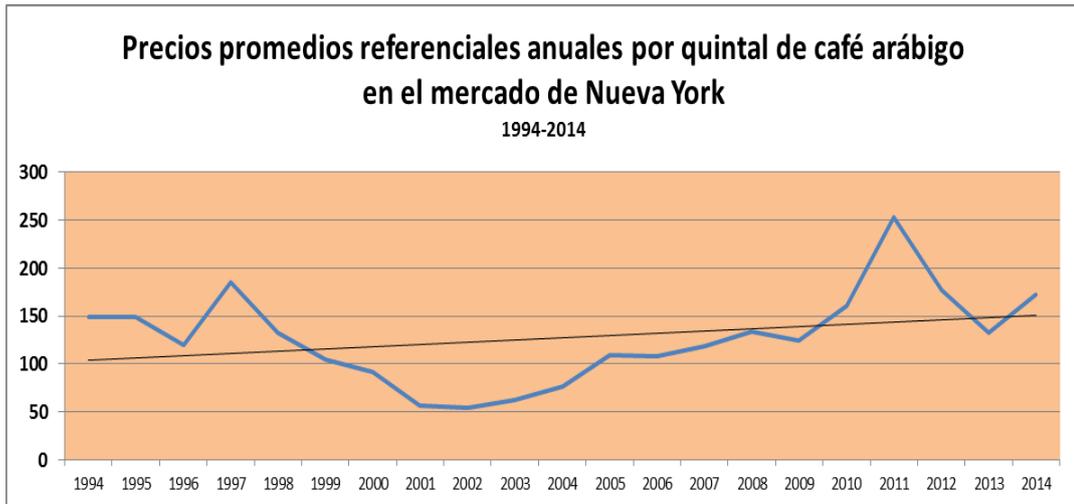
b) Factores técnicos (posición de participantes, precios de otras materias primas como el petróleo y el comportamiento de las monedas).

En lo referente a los precios de bolsa de New York para café arábigo. En 1997 presentó un precio promedio anual de 185,1 dólares/quintal; a partir de este año se evidenció un descenso que se hace más agudo en el período 2000- 2004, llegando a 76,12 dólares/quintal.

A partir del 2005, los precios de bolsa del café arábigo han ido incrementándose de 108,73 dólares (año 2005) a 164,55 dólares por quintal en el año 2010. En el 2011, los precios referenciales del café arábigo, en la bolsa de Nueva York, han tenido un crecimiento acelerado, volviendo a referenciar bajas en los años 2013 y 2014

La situación de los precios de bolsa de Londres para café robusta, se presentó más crítica. En 1999 el precio promedio anual fue de 66,5 dólares/quintal, cayendo a 23,81 y 24,86 dólares/quintal en el 2001 y 2002, respectivamente.

**Gráfico N° 13**

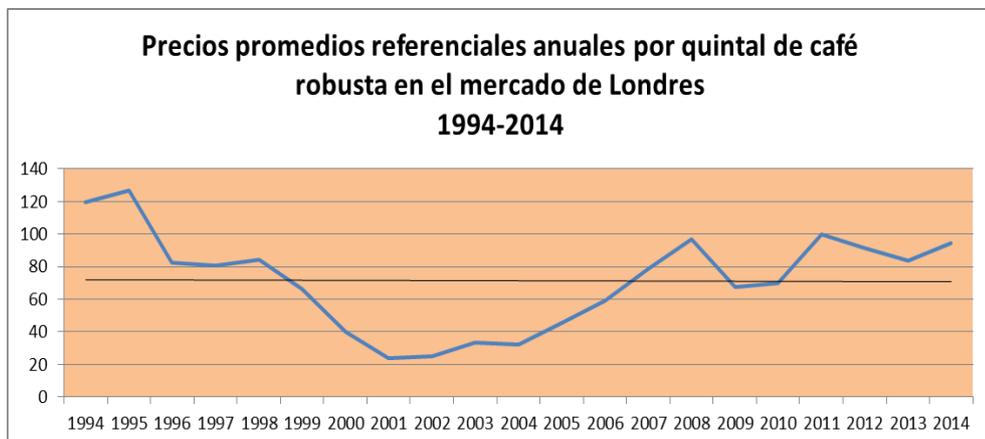


Fuente: ICO  
Elaborado: Autor

El repunte de precios es perceptible a partir del 2007. En el 2010 el precio promedio llegó a 69,8 dólares/quintal, mientras que el 2011 se incrementó a 100,05 dólares/quintal. Los precios promedios mensuales en el mercado de New York para café arábigo y del mercado de Londres para café robusta, entre el 2001 al 2011.

En el año 2012 existe un baja vuelve a incrementarse a 91,20 dólares / quintal una baja en el 2013 a 83,55 dólares/quintal y en el 2014 se incrementó al 94,68 dólares quintal.

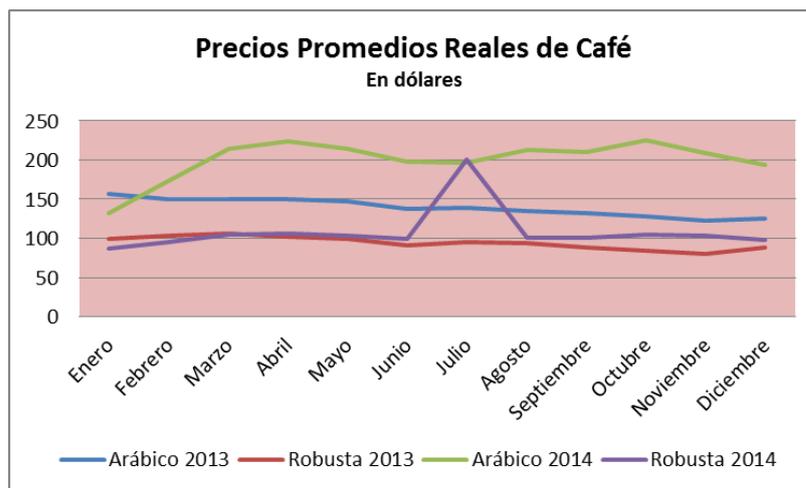
**Gráfico N° 14**



Fuente: ICO  
Elaborado: Autor

Los precios reales en los años 2013 y 2014 del quintal de café son muy variados de un mes a otro, y no representan una tendencia uniforme o constante, sin embargo según la Organización Internacional de Café existe la demanda suficiente para mantener los precios muy por encima de los costos de producción.

**Gráfico N° 15**



Fuente: OIC

Elaborado: Autor

A continuación se detalla los precios reales promedios del café en los mercados internacionales en los años 2013 y 2014; en los que destaca el precio máximo en el 2014 de \$200,25 en el mes de julio, y el precio mínimo de 87,73 en enero, mientras que en año 2013, el precio promedio más alto se lo registra en el mes de marzo con \$106,26 y el precio mínimo fue de \$83,70 en el mes de octubre.

**Cuadro N° 12**  
**Precios promedios reales de café**

Precios promedios reales del quintal de café				
En Dólares				
Año	2013		2014	
Mes	Arábico	Robusta	Arábico	Robusta
Enero	157,29	99,69	132,73	87,73
Febrero	149,46	104,03	173,64	95,9
Marzo	149,78	106,26	214,09	105,37
Abril	149,81	101,68	223,48	105,55
Mayo	147,19	99,17	214,2	102,99
Junio	138,26	90,79	197,89	98,91
Julio	138,39	95,21	196,9	200,25
Agosto	135,15	94,01	212,97	100,25
Septiembre	132,28	87,78	210,53	100,52
Octubre	128,7	83,7	225,29	104,7
Noviembre	122,02	79,71	209,38	103,06
Diciembre	125,97	87,89	193,6	98,43

Fuente: OIC

Elaborado: Autor

### 1.2.1.2 Sistema Político del Ecuador

El sistema político de Ecuador se basa en una serie de condiciones históricas y sociales que han hecho que los partidos políticos tengan una connotación muy importante dentro del convivir del ciudadano ecuatoriano. Asuntos tales como el voto obligatorio, y el populismo, la religión, los contrastes raciales, culturales y sociales, así como la manipulación política de los servicios públicos y las instituciones del Estado son factores que configuran una identidad política ecuatoriana.

Acorde con la Constitución, los poderes del estado se dividen en cinco funciones.

- **La Función Ejecutiva**

Es ejercida por el Presidente de la República, quien ejerce la función ejecutiva, es responsable de la administración del Estado. Está integrada

por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones.

- **La Función Legislativa**

Cumple las funciones de creación de leyes y fiscalización en Ecuador, se denomina como Asamblea Nacional, con sede en Quito ejerce la función legislativa y es unicameral.

- **La Función Judicial**

La función está encargada de la administración de justicia, denominada Corte Nacional de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados que establece la Constitución y la ley, y el Consejo Nacional de la Judicatura.

- **La Función de Transparencia y Control Social**

Su función es de promover e impulsar "el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad.

#### **1.2.1.2.5 La Función Electoral**

Tiene como función "garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía."

### 1.2.1.3 Factores Legales del Ecuador

- **Constitución**

Dentro de la nueva Constitución del Ecuador se encuentran consagradas las siguientes garantías:

**“Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.”

**“Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.”

**“Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.”

**“Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.”

- **Ley de Compañías**

Con la finalidad de encuadrar dentro del marco legal ecuatoriano la formación de una compañía, es necesario recurrir a la Ley de Compañías y al Instructivo Societario creado por la Superintendencia de Compañías.

**Art. 1.-** “Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.”

**Art. 92.-** “La compañía de responsabilidad limitada como la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.”

- **Código de Comercio**

**Art. 1.-** “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.”

**Art. 2.-** “Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno.”

### **1.2.2 Microambiente**

El objetivo de este análisis es conocer la situación actual de la gestión productiva y comercial de los pequeños productores de café asociados en la zona del cantón Vinces, provincia de los Ríos, estableciendo las bases considerables para la realización de la Matriz de Relación Diagnóstica y la Matriz FODA.

Uno de los problemas fundamentales en la producción de café se encuentra el rendimiento, estimado entre 5 a 6 qq/ha al año, considerado uno de los más bajos comparado con otros países productores, debiéndose en gran parte al envejecimiento de las plantaciones en un buen porcentaje de la superficie cultivada, la falta de capacitación y transferencia de tecnología, la no disponibilidad de créditos, la ausencia de organización y fortalecimiento gremial.

Las caídas de los precios en el mercado mundial, los fenómenos naturales como “El Niño”, también afectan las condiciones de vida de los cafetaleros.

En el orden ecológico, la importancia del café está determinada por las tecnologías de producción amigables con el ambiente y la contribución de los cafetales a la captura de carbono, regulación del balance hídrico y hábitat de muchas especies de la fauna y flora nativas.

Los cafetales decadentes ocupan un espacio de terreno agrícola, prácticamente sin proporcionar beneficios económicos y dan una idea ficticia del área efectiva de cafetales. En estas circunstancias resulta urgente la renovación masiva y nuevas siembras de cafetales en las áreas con mayor aptitud agroecológica.

La baja productividad de los cafetales se expresa en promedios muy bajos: 5,1 qq/ha en café arábigo y 5,5 qq/ha en café robusta.

Esta situación se debe también a la falta de garantía del material genético para la siembra, al inadecuado manejo del suelo (no uso de acondicionadores, enmiendas y abonos; a las inapropiadas labores de cultivo (poda, control de malezas, regulación de sombra) y a la alta incidencia de problemas fitosanitarios (roya anaranjada, broca del fruto, mal de hilachas, viruela y otras plagas y patógenos).

La falta de investigaciones en mejoramiento genético, en fisiología, en riego, en fertilización y enmiendas, fertirrigación y prácticas de cultivo. Por otra parte, las tecnologías disponibles no han sido ampliamente diseminadas, aun cuando se han probado los beneficios en el incremento de la productividad.

En estas circunstancias, resulta un imperativo articular la investigación y la extensión en base a la demanda de los productores y del mercado con el propósito de diseminar la tecnología disponible, identificar prioridades de investigación, desarrollar tecnologías apropiadas a las circunstancias locales, transferir la información técnica de manera ágil y eficiente a los

investigadores, extensionistas, capacitadores, asesores técnicos, líderes, promotores y caficultores.

La asociatividad de los productores cafetaleros es débil, se evidencia mucha dispersión de “los apoyos” de las entidades de la cooperación internacional e instituciones del Estado relacionados con la cadena café que no son coordinados ni responden a una estrategia global de país.

En el Ecuador no hay variedades/clones de café registrados oficialmente; tampoco hay un sistema de abastecimiento de semilla ni de material vegetativo para la propagación. Los técnicos extensionistas, los productores de semilla, los multiplicadores de material de siembra y viveristas no han sido capacitados en los aspectos legales y técnicos de la producción y reproducción.

La Cadena de comercialización de café es uno de los principales y enfáticos problema que enfrentan sus productores, ya que al ser un cultivo permanente su rendimiento óptimo se lo realiza en tres años, tiempo en el cual los agricultores deben financiar sus desembolsos.

Los productores se obligan a vender el café a los intermediarios, los cuales pagan valores muy por debajo de los precios referenciales y en el peor de los casos no alcanzan ni a cubrir los costos de producción.

El boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES N. 26 realizado por FLACSO-MIPRO, de abril del 2012 concluye que nuestro país posee una gran capacidad de producción de café por sus ecosistemas existentes y su ubicación geográfica, sin embargo el bajo rendimientos de las plantaciones han desmotivado considerablemente su cultivo, en los aspectos más importantes se considera la falta de capacitación, transferencia de tecnología y disponibilidad de créditos.

### **1.3 Identificación de la población**

Para la realización del presente diagnóstico se ha considerado la investigación de campo determinando que existen 650 productores en la zona urbana del cantón Vinces que se dedican a cultivar café y que existen 3 empresas procesadoras en capacidad de adquirir materia prima de calidad determinante.

Se realizaron 100 unidades muestrales con 13 preguntas enfocándonos en un plan piloto, y los resultados se analizan a continuación:

### **1.4 Evaluación de la información**

La encuesta fue diseñada con el propósito de identificar los mayores inconvenientes de los productores de café en la producción y comercialización de su producto, buscar sus requerimientos importantes e inmediatos y de sondear el interés de formar parte de la propuesta estratégica, esta información será conciliada con investigación secundaria recogida desde diferentes organismos interesados en el desarrollo zonal y agrícola.

Evaluaremos los resultados de cada pregunta, realizando la matriz de alternativas, frecuencias y porcentajes, además de graficar las opciones planteadas.

Las encuestas se realizaron en la asociación, posterior a un encuentro con las autoridades de la asociación.

1.- Dentro de su proceso productivo. ¿En dónde considera usted que tiene mayor problema?

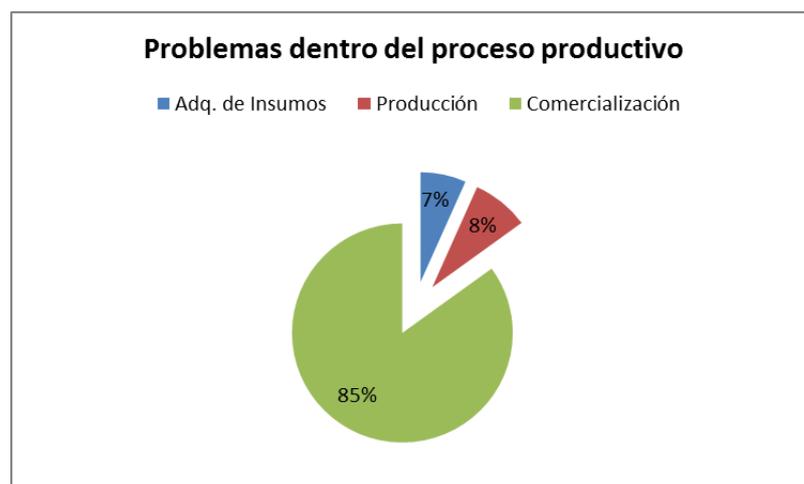
**Cuadro N° 13**  
**Proceso productivo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adquisición de Insumos	85	85%
Producción	8	8%
Comercialización	7	7%
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 16**



Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

El 85% de los productores mencionan que su mayor inconveniente se encuentra en la comercialización, ya que no están en capacidad de distribuir sus cosechas eficientemente y deben acudir a los intermediarios, el 8% mencionan que el su mayor problema en la producción debido a la falta de apoyo en la tecnificación del cultivo, y el 7% en la adquisición de insumos.

2.- Al realizar el cultivo de café. ¿Cuáles son sus principales riesgos?

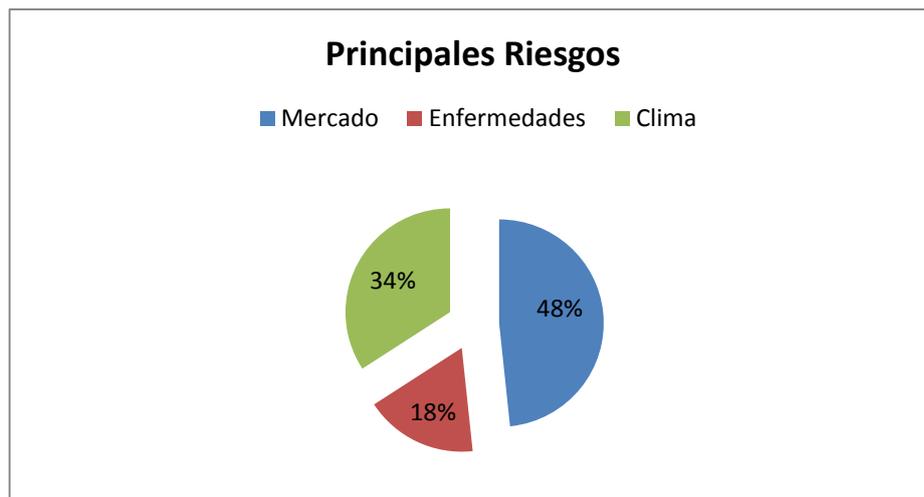
**Cuadro N° 14**  
**Principales riesgos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mercado	48	48%
Enfermedades	18	18%
Clima	34	34%
		0
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 17**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El 48% de los encuestados manifiestan que el mercado es su principal riesgo, ya que constantemente existe una sobre oferta del producto en tiempo de cosecha, el 34% menciona al clima, advirtiendo los tiempos de sequía e inundaciones, el 18% menciona que las enfermedades a las plantaciones es el riesgo que más afecta a la producción.

3. ¿Qué extensión de terreno dedica o dedicaría al cultivo de café?

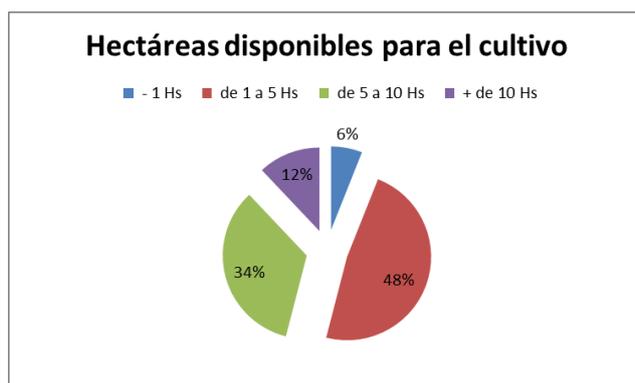
**Cuadro N° 15**  
**Hectáreas disponibles para cultivo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 Hs.	6	6%
De 1 a 5 Hs.	48	48%
De 5 a 10 Hs.	34	34%
Más de 10 Hs.	12	0,12
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 18**



Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

El 48% de encuestados estarían en capacidad de sembrar de 1 a 5 hectáreas, el 34% de 5 a 10, el 12% cultivarían más de 10Hs y tan solo el 6% menos de una, estas respuestas comprenden a la capacidad existente de tierras que mantienen los agricultores.

4.- ¿Cómo considera los cultivos de café en el sector?

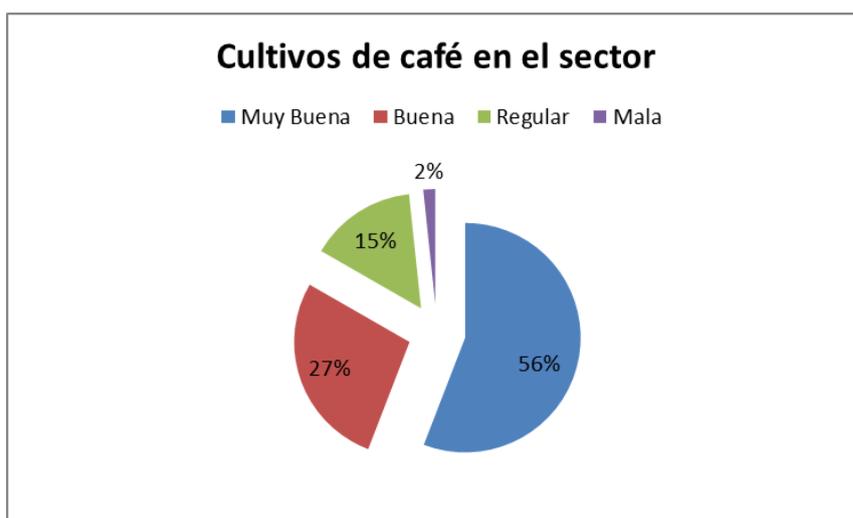
**Cuadro N° 16**  
**Cultivos de café en el sector**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	56	56%
Buena	27	27%
Regular	15	15%
Mala	2	2%
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 19**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El 56% de los encuestados consideran que los cultivos de café en la zona son muy buenos, el 27% buenos, el 15% regular y solo el 2% malos, dando como conclusión que la mayoría de productores manifiestan que la producción de café en la zona es favorable.

5.- ¿Cuál especie de café cultiva o cultivaría usted?

El 100% de los encuestados mencionan que cultivan el Café Robusta.

6.- ¿A quién vende su producción?

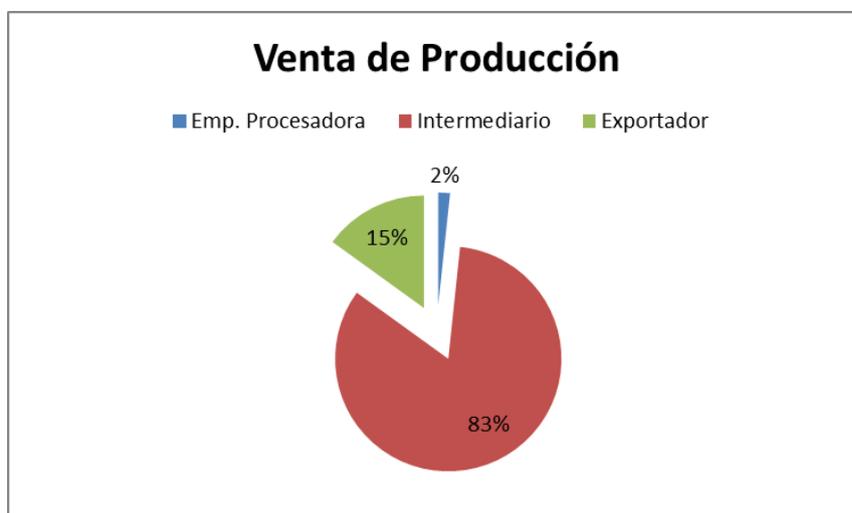
**Cuadro N° 17**  
**Venta de producción**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empresa Procesadora	83	83%
Intermediario	15	15%
Exportador	2	2%
		0
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 20**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El 83% de los productores encuestados menciona que venden sus productos a los intermediarios, el 15% a exportadores y solo el 2% a empresas procesadoras.

7.- ¿Qué precios referenciales tiene el café que usted produce?

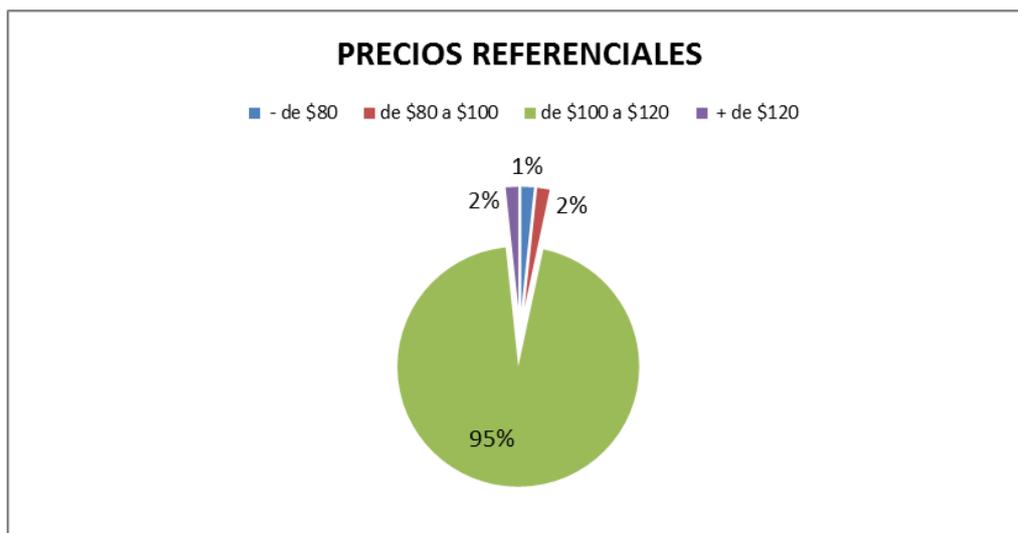
**Cuadro N° 18**  
**Precios referenciales**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$80	95	95%
De \$80 a \$100	2	2%
De \$100 a \$120	1	1%
Más de \$120	2	2%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 21**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El 95% de los productores venden el quintal del café entre \$100 y \$120, el 2% en más de \$120, el 1% en menos de \$80 y el 2% entre \$80 y \$100. Se aprecia un precio constante en la comercialización del producto, sin embargo cabe mencionar que no se toma en cuenta las ventas de producción antes de la cosecha, en la que se establecen precios que al decir de los agricultores no siquiera cubren lo invertido.

8.- ¿Cuál es la forma de pago que realizan sus clientes?

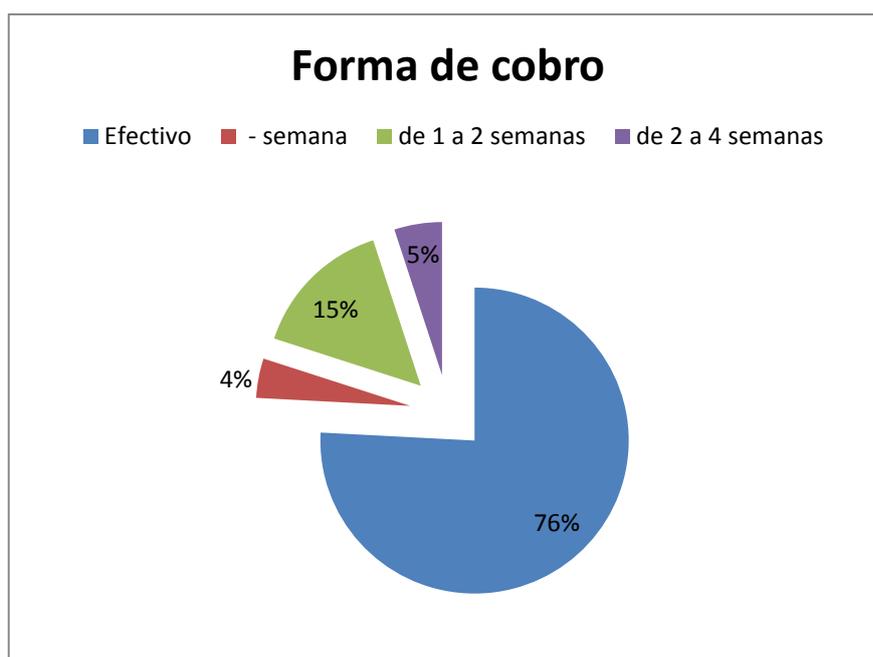
**Cuadro N° 19**  
**Forma de cobro**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectivo	76	76%
A menos de una semana	4	4%
De 1 a 2 semanas	15	15%
De 2 a 4 semanas	5	0,05
Total	<b>100</b>	<b>95%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 22**



Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

El 76% de productores venden su producto en efectivo, el 15% a crédito de una a dos semanas, el 5% financiado de 2 a cuatro semanas y el 4% al cobro menos de una semana.

9.- ¿Posee usted financiamiento para sus actividades productivas?

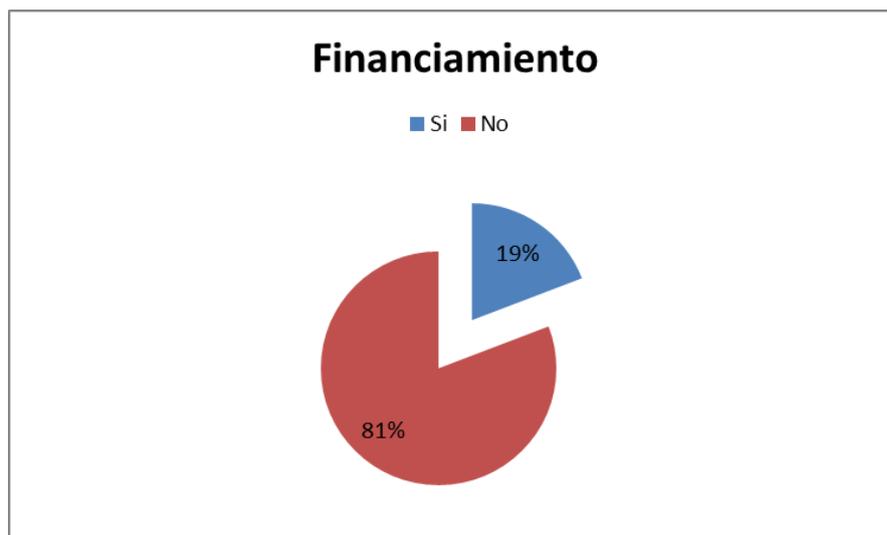
**Cuadro N° 20**  
**Financiamiento**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	81	81%
No	19	19%
		0%
		0
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 23**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El 81% de los productores no tienen financiamiento para sus actividades productivas, el 19% si tienen acceso a crédito pero no en las condiciones que ellos necesitan.

10.- ¿Tiene usted asistencia técnica y/o capacitación para la producción de su cultivo?

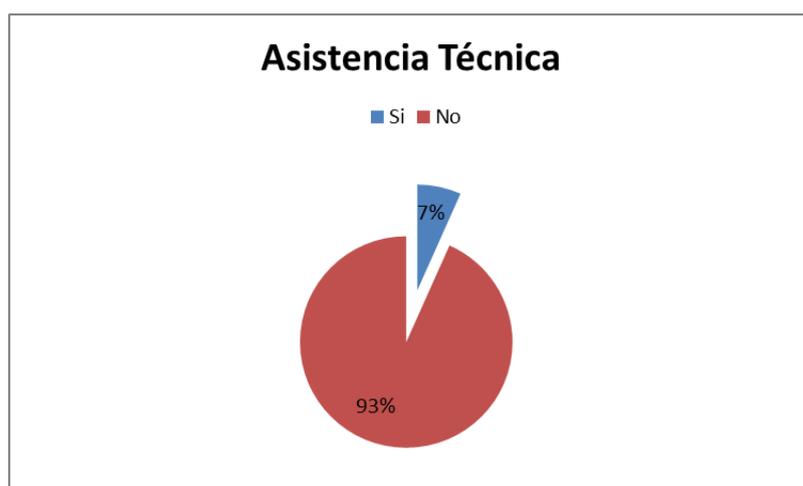
**Cuadro N° 21**  
**Asistencia técnica**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	93	93%
No	7	7%
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 24**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El 93% de los productores encuestados no poseen asistencia técnica para el manejo de cultivos, el 7% mencionan que tienen visitas casuales del personal del MAGAP a sus fincas.

11.- El proyecto tiene como objetivo crear una cadena de valor que asegure la compra de su producción al precio actual del mercado o superior ¿Estaría dispuesto a ser partícipe del mismo?

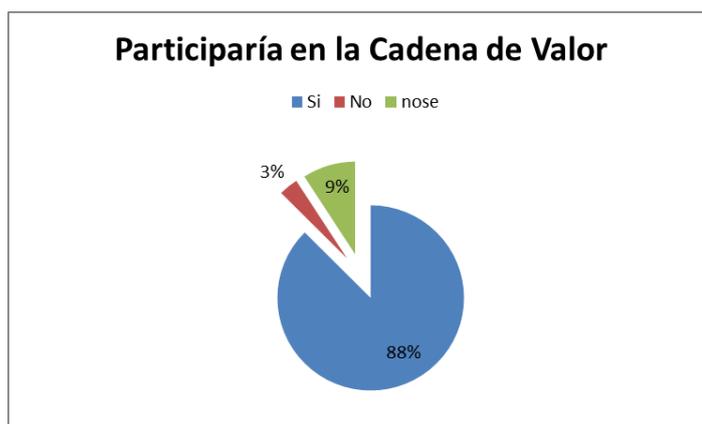
**Cuadro N° 22**  
**Participación en cadena**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	88	88%
No	3	3%
Nose	9	9%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 25**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

Luego de una explicación del proyecto de cadena de valor agrícola, el 88% de los encuestados estarían dispuestos a participar, el 3% no le interesaría y un 9% no estaría seguro de su respuesta, estos en su mayoría afirma una desconfianza a los procesos asociativos, y que regularmente en la zona esta práctica se la realiza con fines políticos y en época de campaña.

12.-Para el desarrollo de la Cadena de Valor es necesario que usted se asocie, ¿Estaría dispuesto a participar en una asociación agrícola?

**Cuadro N° 23**

**Participación en asociatividad**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	81	81%
No	11	11%
Nose	8	8%
Total	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 26**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El 81% de los productores estarían dispuestos a participar de las Asociación Agrícola, el 11% no estaría de acuerdo y el 8% mencionan un depende, relacionando su dependencia a quienes la dirijan o coordinen sus actividades.

13.- ¿Usted estaría dispuesto a celebrar un contrato de venta de su producción a su asociación a un precio superior al referencial actual del mercado, comprometiéndose a cumplirlo inclusive cuando tenga una mayor oferta?

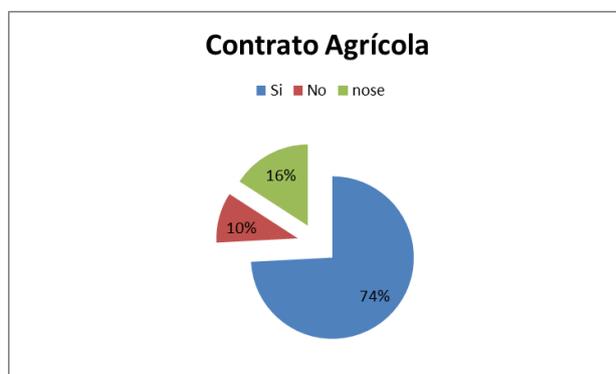
**Cuadro N° 24**  
**CONTRATO AGRÍCOLA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	74%
No	10	10%
Nose	16	16%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración : El autor

**Gráfico N° 27**



Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

En cuanto a la agricultura por contrato, el 74% de los encuestados mencionan que si firmarían, el 10% no estarían dispuestos a firmarlos y el 16% no tendrían respuesta en la actualidad, al indagar la negatividad de asumir el compromiso supieron manifestar que al no ser una práctica común temen por posibles problemas legales, e inclusive tributarios.

## 1.5 Matriz FODA

**Cuadro N° 25**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Zonas apropiadas para el cultivo</li><li>b) Conocimiento empírico de los agricultores en el cultivo de café</li><li>c) Capacidad de cosechar sin necesidad de maquinaria</li><li>d) Adaptabilidad cultural a nuevas actividades productivas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Falta de capacidad de negociación en la adquisición de insumos</li><li>b) Carencia de experiencia en administración</li><li>c) Escaso nivel tecnológico en el cultivo de café</li><li>d) Falta de garantías para adquirir financiamiento</li><li>e) Falta de conocimiento del mercado</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Apoyo técnico y financiero gubernamental a la asociatividad</li><li>b) Demanda insatisfecha del café</li><li>c) Desarrollo de nuevas tecnologías en la producción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Inundaciones y sequías</li><li>b) Enfermedades a la plantación</li><li>c) Tiempo de primera cosecha es de tres años</li><li>d) Comerciantes acaparadores</li></ul>

**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

Antes de realizar la matriz de cruces estratégicos se ponderó los las relaciones, esto se encuentra en el anexo 6.

**Cuadro N° 26**  
**Cruces estratégicos**

<b>ESTRATEGIAS FO (Fortalezas y Oportunidades)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (Fortalezas y Amenazas)</b>
<p>-Aprovechar el apoyo técnico y financiero del gobierno a la producción asociativa y en especial a los cultivos de café robusta que actualmente tiene un déficit en su demanda.</p> <p>-Incorporar las nuevas tecnologías de producción a los cultivos de café, incluyendo el conocimiento empírico de los agricultores.</p> <p>-Fomentar la asociatividad como una nueva forma de producción comunitaria y de desarrollo local.</p>	<p>-Implementar nuevas tecnologías de cultivo incorporando el conocimiento empírico de los agricultores para controlar las posibles inundaciones y sequías, el control de plagas y enfermedades de los cultivos</p> <p>-Implementar cultivos de corto plazo y amigables con el café, que permitan sustentar al agricultor mientras pueda cosechar la producción.</p>
<b>ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Debilidades y Amenazas)</b>
<p>-Adquirir los insumos agrícolas por medio de la asociación, con el descuento de mayorista.</p> <p>-Implementar un nuevo modelo de negocio entre los agricultores y sus clientes en el que garantice su mercado y se brinde servicios especializados y financieros para los miembros de la asociación</p>	<p>-Capacitación continua en buenas prácticas agrícolas para disminuir el riesgo de enfermedades y fomentar la asociatividad y la agricultura por contrato como nuevo modelo de negocio.</p> <p>-Integrar a la Cadena de valor proveedores de servicios financieros, con productos que estén de acuerdo a los ciclos de producción del agricultor.</p>

Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

### **1.6 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter**

Relacionamos las fuerzas con capacidad de control de la administración del proyecto, referenciando los beneficios de la asociatividad y de la implementación de una cadena de valor agrícola que viene siendo la

propuesta estratégica desarrollada en el capítulo III, para ello aplicaremos el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter que es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

**Gráfico N° 28**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

### **Fuerza de Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Esta fuerza manifiesta que “Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría

dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarían su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

En nuestra propuesta de cadena valor agrícola visualizaremos la perspectiva de los pequeños productores de café, los cuales al momento tienen como clientes a los intermediarios, quienes establecen las condiciones de precio, formas de pago, y características de producto, además de mantener diferentes maneras de negociación como el producto en planta, el producto con humedad inmediata, producto seco, entre otras.

Como solución a este inconveniente de los pequeños productores, la cadena de valor elimina al intermediario y se comercializa directamente con la empresa procesadora de café, además al incluir la Agricultura por contrato las fuerzas de negociación se equiparan y se acuerdan los precios, distribución y formas de pago.

### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros.

En el caso de los pequeños productores de café mantienen una gama importante de proveedores de insumos agrícolas, sin embargo al ser compradores a pequeña escala disminuye su capacidad de negociación, además de la falta de recursos inmediatos obliga a que busquen financiamiento.

En el mejor de los casos los proveedores de insumo financian sus compras, pero esto a elevados intereses y a plazos que no están de acuerdo a su capacidad de pago ni al ciclo productivo del café. Además, los costos de transacción son elevados ya que estas casas comerciales se encuentran distantes de las unidades productivas.

Para contrarrestar esta fuerza también utilizamos la asociatividad, ya que pueden adquirir los insumos a precio de mayorista, beneficiándose de descuentos especiales y a la vez son más atractivos para el mercado de insumos y aplicando economías de escala en los traslados y distribución se los insumos.

### **Fuerza de la amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza. O sea que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores.

En el sector de agricultura las barreras de entrada son importantes, el principal es la adquisición, alquiler u otra forma de uso de la tierra, con espacios suficientes para producir con una utilidad y rentabilidad considerable, otra se considera la tecnología agrícola que permita mitigar los riesgos climáticos como inundaciones o sequías.

En el caso de generarse nuevos competidores esto no afectaría al desarrollo esperado de la Cadena, ya que existe un déficit importante en la producción de café, además de que aseguramos un producto con características técnicas más específicas.

## **Amenaza de Productos Sustitutos**

Las patentes farmacéuticas o tecnológicas son muy difíciles de copiar esto les permite fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares y esto supone que por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

Nuestro producto desde la perspectiva del productor agrícola no puede ser sustituido, ya que es materia prima única para la transformación y comercialización de café; los precios están acordados mediante contratos, por lo que no existiría el riesgo de sustituirlos por una posible competencia que ofrezca menores cuantías.

Es importante mencionar que el producto se encuentra diferenciado, ya que estará acorde a la necesidad de la empresa compradora (procesadora), inclusive con Asistencia Técnica por parte de técnicos en transformación de café.

La capacitación que estará dada por la empresa Procesadora y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca generará en los productores un conocimiento más tecnificado y esto logrará cosechar un café con mejor calidad y rendimiento.

## **Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Inversiones de capital.
4. Desventaja en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Política gubernamental

Al establecer la asociatividad como estrategia de fortalecimiento del sector productor primario, podremos identificar la acumulación de pedidos a los proveedores de insumos, y a la vez disminuir los costos transaccionales, especialmente en la transportación primaria y secundaria, ya que cada vehículo operaría con capacidad absoluta, aplicando una economía de escala en cada eslabón de la cadena.

La diferenciación del producto es una garantía establecida por la Agricultura por Contrato, ya que la cosecha y secado del producto estará acorde a las necesidades de transformación de la empresa procesadora, la cual conllevaría a satisfacer las necesidades del consumidor final.

Una de las ventajas importantes que beneficiaría a la empresa procesadora es que aumentaría su producción sin la necesidad de invertir en activos productivos, ya que su déficit en el aprovechamiento de su capacidad

instalada es principalmente por la falta de materia prima. Al asegurar la provisión de producto primario puede proyectar el aumento de productividad y a la vez la satisfacción de sus clientes nacionales e internacionales.

Al analizar la cadena de valor agrícola propuesta, podemos identificar los servicios adicionales que permiten llegar a los objetivos planteados. Uno de los eslabones importantes son canales de distribución, los cuales estarán integrados y coordinados desde la institucionalidad de la asociación, el compromiso del proveedor de transporte y la necesidad de la empresa procesadora.

Al analizar la estructura general de la Cadena, mencionábamos que las políticas gubernamentales están a favor de la distribución equitativa de los riesgos y beneficios, y que están favoreciendo a los programas comunales y solidarios, por lo que podríamos asegurar que nuestro planteamiento favorecería a los objetivos planteados del país.

### **1.7 Identificación del Problema Diagnóstico**

El mercado se considera el principal riesgo de los pequeños productores de café, especificando la falta de capacidad de comercializar sus productos a precios que les permitan subsistir, ahorrar y reinvertir en sus unidades de producción, el intermediario hace elevar el precio del producto sin que de esto se beneficie el campesino.

La falta de financiamiento es otro agravante a la producción de café, ya que los agricultores no tienen como justificar las garantías que solicitan las instituciones financieras, además de estar sujetos a los chulqueros que muchas veces llegan a cobrar hasta el 20% mensual por sus prestaciones.

Los elevados costos de los insumos y de transporte también afectan la producción de café, además de la falta de asistencia técnica y capacitación en nuevas tecnologías de producción.

El Modelo de gestión tradicional y la cadena existente en la producción de café no ha podido satisfacer las necesidades del productor, de los exportadores ni de las empresas procesadoras, por lo que este trabajo propone la implementación de una cadena de valor agrícola que tenga en la asociatividad su eje fundamental como un nuevo modelo de gestión para la mejora de la producción y comercialización de café en el cantón Vinces provincia de Los Ríos, incorporando la agricultura por contrato como eje de formalidad en la ejecución del proyecto, introduciendo servicios de apoyo y aprovechando los apoyos gubernamentales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Se detallaran los conceptos fundamentales y base científica de la investigación.

#### 2.1 Matriz FODA

KOONTZ H. WEHRICH H. (2013) *Administración, una Perspectiva Global*, Pag.136 y 137 Mexico DF:McGaw-Hill. Menciona “La matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Al sugerir que las compañías identifiquen sus debilidades y fuerzas, y las oportunidades y amenazas en el ambiente externo. Pero lo que a menudo se pasa por alto es que la combinación de esos factores puede requerir distintas decisiones estratégicas. Para sistematizar estas decisiones se propone la matriz FODA, en la cual “F” significa fuerzas” “O” oportunidades, “D” debilidades y “A” significa amenazas.”

Considero que la Matriz FODA es una herramienta que puede visualizarnos las capacidades empresariales de nuestra organización así como determinarnos las condiciones favorables y no favorables del entorno.

#### 2.2 Mercado

Baca Urbina, (2013) *Evaluación de Proyectos*, Pag. 23, México DF:McGaw-Hill. Menciona “Se entiende por mercado al área en que concluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados”

Considero que el mercado no solo es la participación de bienes y servicios, existe el mercado financiero y el mercado bursátil.

### **2.3 Demanda**

Baca Urbina, (2013), *Evaluación de Proyectos*, pag.61 México DF:McGaw-Hill. Menciona “Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”

La demanda también puede considerarse como el tamaño actual o proyectado de nuestra oferta, en casos en que se pueda igualar la oferta y la demanda.

### **2.4 Tipos de proyección de demanda**

Baca Urbina, (2013) *Evaluación de Proyectos*, pag. 28,29 México DF:McGaw-Hill. Menciona “Existen varios tipos de demanda, que se puede clasificar como sigue:

En relación con su oportunidad, existen dos tipos:

a) Demanda Insatisfecha, en lo que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

b) Demanda satisfecha, en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que este requiere. Se pueden reconocer dos tipos de demanda satisfecha:

- Satisfecha saturada
- Satisfecha no saturada

En relación con su necesidad, se encuentran dos tipos

a) Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios, que son los que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento, y están relacionando con la alimentación, el vestido, la vivienda y otros rubros.

b) Demanda de bienes no necesarios o de gusto que es prácticamente el llamado consumo suntuario, como la adquisición de perfumes, ropa fina y otros bienes de este tipo. En este caso la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

En relación con su temporalidad, se reconoce dos tipos

a) Demanda continua es la que permanece durante largos varios periodos, normalmente en crecimiento, como ocurre con los alimentos, cuyo consumo irá en aumento mientras crezca la población.

b) Demanda cíclica o estacional es la en alguna forma se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales, como regalos en época navideña, paraguas en época de lluvias, enfriadores de aire en épocas de calor, etcétera.

De acuerdo a su destino, se reconoce dos tipos

a) Demanda de bienes finales, que son los adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento.

b) Demanda de bienes intermedios o industriales, que son los que requieren algún procesamiento para ser bienes de consumo final.”

Los tipos de demanda pueden considerarse para establecer los mercados objetivos, también considerando que podemos establecer el tamaño del mercado en cierto tiempo.

## **2.5 Oferta**

Lamb Charles, Hair Joseph, Carl McDaniels, (2011). *Marketing*, pag.735 Cengage Learning Editores México. Menciona” Cantidad de un producto que ofrecerá al mercado un proveedor a diversos precios por un periodo específico”

La oferta es la cantidad de bienes y servicios que los productores y comerciantes ponen a disposición de los consumidores.

## **2.6 Precio**

Lamb Charles, Hair Joseph, Carl McDaniels, (2002), *Marketing*. Pag .736 Cengage Learning Editores México. Menciona” Lo que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio.”

El precio también puede definirse como el dinero que los vendedores y compradores están dispuestos a transaccionar sobre un bien o servicio.

## **2.7 Comercialización**

Baca Urbina,(2013). *Evaluación de Proyectos*, pag. 64 México DF:McGaw-Hill. Menciona “La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar”

La Comercialización pudiera convertirse en un proceso de distribución desde la culminación de la producción del bien o servicio, hasta la percha en donde es ofertado.

## **2.8 Cadena de Valor**

N. Pasricha (2010) Consultora de FAO y MEDA, Curso de especialización en Microfinanzas, Boulder Microfinance Institute, San José de Costa Rica. Menciona “Una Cadena de Valor es un rango completo de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las distintas etapas de producción, hasta la entrega al consumidor final. Una red de organismos que compran y venden entre ellas para proveer un conjunto de productos o servicios a un grupo particular de consumidores finales.”

Una Cadena de valor también puede definirse como la correlación de actores con necesidades distintas, que teniendo objetivos no comunes pueden realizar actividades que tengan beneficios comunes.

## **2.9 Cadena de Valor Agrícola**

N. Pasricha (2010) Consultora de FAO y MEDA, Curso de especialización en Microfinanzas, Boulder Microfinance Institute, San José de Costa Rica. Menciona “Una Cadena de Valor agrícola corresponde a los eslabones de valoración de la agricultura. Las formas más comunes de agregar valor en los productos agrícolas serían:

La Conservación.- Prolongar la vida de productos agrícolas.

Procesamiento.- Transformar el producto de alguna manera.

Segmentación.- Productos diferenciados en base a requerimientos específicos del mercado (necesidades del consumidor)”

La Cadena de valor agrícola corresponde a las integraciones agrega doras de valor que permiten la conservación, el procesamiento o la segmentación de los productos agrícolas.

## **2.10 Modelos de Cadena de Valor**

N. Pasricha (2010) Consultora de FAO y MEDA, Curso de especialización en Microfinanzas, Boulder Microfinance Institute, San José de Costa Rica. Menciona “Es importante analizar la dirección de la cadena desde las perspectivas de sus objetivos y características, para ello debemos diferenciarlas en la siguientes:

Modelo de Cadena de Valor dirigido por el Productor  
Modelo de Cadena de Valor dirigido por el Comprador  
Modelo de Cadena de Valor dirigido por el Facilitador  
Modelo de Cadena de Valor Integrada

### **Modelo de Cadena de Valor Dirigido por el Productor**

La Asociación de Productores es un componente fundamental y factor importante de este modelo de negocio, en general, dos tipos predominantes de la asociación de productores están disponibles:

1. Proporcionar asistencia técnica y los vínculos de comercialización a los insumos y las finanzas.

2. Proporcionar todos los componentes de los vínculos hacia atrás y hacia delante incluidos en el financiamiento

### **Modelo de Cadena Dirigido por el Comprador**

Es de interés para el comprador para asegurar el flujo de los productos que necesita y utilizar los recursos como una forma de facilitar y / o remitir productores y procesadores.

Este modelo busca la eficiencia en la cadena para el beneficio del procesamiento y las unidades de venta al por menor para funcionar sin ningún problema de suministro de materia prima

### **Modelo de Cadena de Valor dirigida por el facilitador**

Se ha observado que en muchos países hay un sistema agrícola dual en el cual se desarrolla la industria agrícola que coexiste con los productores pobres que viven en niveles de subsistencia. La falta de información adecuada y continua sobre los precios y los mercados también impide que los productores pobres estén integrados.

La facilitación de las organizaciones de desarrollo tanto no gubernamentales como gubernamentales puede abrir oportunidades para la integración de la cadena de valor y el financiamiento mediante el suministro de información de mercado en forma regular para los pequeños agricultores.

La facilitación es necesaria cuando en un modelo de cadena de valor, los grandes compradores y las cadenas mayoristas generalmente buscan proveedores a gran escala con el objetivo de reducir los costos de transacción y para reducir los riesgos de trabajar con agricultores a pequeña escala, quienes no están bien organizados además de superar esta

situación, la facilitación es necesaria para atraer a los pequeños agricultores de manera efectiva en la cadena de valor.

Muchas cadenas de valor con contratos agrícolas son capaces de prosperar sobre la base de la facilitación y/o servicios prestados por agencias de gobierno sin fines de lucro; en algunos casos, los organismos facilitan las relaciones incluso entre los productores y las instituciones financieras.

### **Modelo de Cadena de Valor Integrada**

Los modelos de la cadena de valor que se conectan a otros productores en la cadena de proveedores de insumos, es decir, los intermediarios, fabricantes, minoristas y proveedores de servicios incluido el financiamiento - a través de la propiedad y/o de relaciones contractuales formales pueden ser definidos como modelos integrados.

### **Tipos de Modelos de Cadena de Valor Integrada**

- ✓ Integración dentro de la cadena de valor (vínculos tanto verticales como horizontales entre los actores de la cadena de valor).
  
- ✓ Modelo de servicios integrados conducido por grandes ONGs o por conglomerados financieros.

#### **Operadores Claves del Desarrollo de CV Integrado**

1. Creación de conocimiento básico y suministro de capacitación a los agricultores.
2. Desarrollo de proveedores de servicio técnico basado en el lugar.

3. Suministro adecuado de insumos de calidad a través de los extensionistas o agentes.
4. Garantía de acceso de mercado a los agricultores.
5. Suministro de paquetes de préstamos adecuados para que los agricultores satisfagan sus demandas específicas.
6. Desarrollo de vínculos entre las distintas cadenas de valor.”

Con base en la información detallada se puede resumir en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 27**  
**Operadores y objetivos de los modelos de cadena de valor**

OPERADORES Y OBJETIVOS DE LOS MODELOS DE CADENA DE VALOR			
N.	MODELO DE CADENA DE VALOR	OPERADORES	OBJETIVOS
1	Dirigida por el Productor	-Pequeños productores en particular, cuando se forman en grupos tales como asociaciones o cooperativas -Los agricultores a gran escala	-Nuevos Mercados -Precios de mercado justos -Estabilizar la posición de mercado
2	Dirigida por el Comprador	-Industrias -Exportadores - Otros agentes del mercado tradicional	- Asegurar suministro - Aumentar los volúmenes de suministro - Satisfacer a clientes más exigentes
3	Dirigida por el facilitador	-ONGs & otras instituciones de ayuda -Gobiernos locales y nacionales	- Mejorar el mercado para los pobres - Desarrollo Integral
4	Integrada	-Empresas líderes -Supermercados - Multinacionales	-Mercados nuevos y superiores -Precios menores por buena calidad - Interrumpir monopolios de mercado

**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

## 2.11 Organización

Wehrich H, Koontz H,(2012) *Administración una perspectiva global* , pag. 200, México DF.McGraw-Hill menciona: “Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, la asignación

debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”

Organizar una empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos.

## **2.12 Organigrama**

Hellriegel D, Jackson S, Slocum J, (2009) *Administración Un enfoque Basado en Competencias*, pag. 358, Cengage Learning Editores, México Menciona “Un Organigrama es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización. Aquí la palabra unidades se entiende como equipos, grupos, departamentos o divisiones.”

Los organigramas permiten dar el conocimiento de su posición gráfica a los empleados y funcionarios de una organización.

## **2.13 Inversión**

Moyer CH, McGuigan J, Kretlow W, (2010) *Administración Financiera Contemporánea*, pag.318 Thomsom Learning. Menciona “La inversión neta se define como el desembolso inicial neto de efectivo de un proyecto, es decir, el desembolso en el momento (periodo) 0.

La inversión puede definirse también como la cantidad en riesgo que una persona o institución asume con el objetivo de conseguir réditos futuros.

## **2.14 Beneficio Costo**

Leland Blank, (2012) *Ingeniería Económica*, pag. 235, México DF: McGaw-Hill. Menciona “La razón Beneficio Costo se formuló, en parte, con la

finalidad de imprimir objetividad al análisis económico de la evaluación del sector público”

Determina los beneficios que tiene un proyecto de inversión social con la finalidad de tomar decisiones respecto a su continuidad.

## **2.15 Planificación**

Wehrich H, Koontz H, (2012). *Administración una perspectiva global*, pag.108 y 109 México DF.McGraw-Hill menciona: “La planeación incluye la selección de misiones y de objetivos y las acciones para lograrlas; requiere tomar decisiones es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones.”

El desarrollo de la planificación puede convertirse en la actividad más importante de una organización, ya que marca un rumbo integral de una organización.

## **2.16 Administración**

Wehrich H, Koontz H, (2012). *Administración una perspectiva global*, pag.4 México DF.McGraw-Hill menciona:” La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario esta definición básica:

1. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organización.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.

4. La meta de todos los administradores es la misma: crear u superávit
5. La administración se ocupa de productividad; esto implica eficacia y eficiencia.”

La Administración puede definirse también como la técnica que permite integrar los procesos de planificación con la medición de sus resultados.

## **2.17 Agricultura por Contrato**

N. Pasricha (2010) Consultora de FAO y MEDA, Curso de especialización en Microfinanzas, Boulder Microfinance Institute, San José de Costa Rica. Menciona “La agricultura por contrato se define como un sistema para la producción y suministro de productos agrícolas en virtud de contratos a término entre productores / proveedores y compradores.

La fijación de precios, la cantidad y calidad se determinan antes del cultivo.

### **Ventajas de la Agricultura por Contrato**

1. La superación de la falta de garantías para acceder al crédito
2. Mercado y precio seguro para los pequeños productores
3. La formación técnica y orientaciones para un mayor rendimiento y calidad que sobrevive a los contratos
4. Apoyo al desarrollo de normas de calidad y certificación
5. Enfocado al mercado, asistencia técnica y selección de los cultivos
6. Acceso a suministros de insumos adecuados
7. Contratos ejecutables dan al comprador un nivel de comodidad
8. Aumento de la fiabilidad de las materias primas para el comprador

9. Promoción de las relaciones positivas y el aumento de la confianza
10. Beneficio mutuo necesario para el sistema de trabajo

### **Desventajas y Riesgos de la Agricultura por Contrato**

1. Dependencia de un único comprador que podría fracasar
2. Costo de la gestión para el comprador
3. Ejecución de contratos por parte de cualquiera de las partes y el entorno normativo.
4. Restricción sobre las ganancias y alza de precios podría beneficiar a los productores
5. Menor acceso de los pequeños agricultores a otros compradores durante la vida del contrato
6. Venta-lateral por los agricultores en particular si los precios suben
7. Capacidad técnica para entender y desarrollar cadenas de valor intencionalmente viables.”

La agricultura por contrato es una herramienta que nos permite formalizar las transacciones comerciales de los agricultores, planificando sus acciones, condiciones y resultados.

### **2.18 Análisis de sensibilidad**

Baca Urbina,(2013).Evaluación de Proyectos, pag. 219 México DF: McGaw-Hill. Menciona “Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (que tan sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto”

Un proyecto tiene varias variables y debemos identificar cuáles de ellas pueden tener mayor impacto en el correcto desarrollo del mismo cuando sufran cambios.

## **2.19 Población y Muestra**

### **2.19.1 Población**

Levine D, Krehbiel T, Berenson M, *Estadística para la Administración* (2014) pag.8, México DF. Menciona: “Una población consta de todos los objetos o individuos sobre los que usted desea obtener conclusiones.

Una población es un conjunto general y que puede ser completo que tenemos la intención de ser analizado o estudiado.

### **2.19.2 Muestra**

Levine D, Krehbiel T, Berenson M, *Estadística para la Administración* (2014) pag. 8, México DF. Menciona: “Una muestra es una parte que se selecciona de una población para someterla a análisis.”

La muestra es la parte de la población que nos dará la presunción de un comportamiento general del espacio estudiado.

## **2.20 La Dirección**

Wehrich H, Koontz H,(2012). *Administración una perspectiva global* ,pag. 386 y 387, México DF.McGraw-Hill menciona:” La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Como mostrará el estudio de esta función, es en esta tarea donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación a la administración.

La dirección en una organización debe estar equilibrada entre el desarrollo individual de sus miembros y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 2.21 Principios de la Dirección

Wehrich H, Koontz H,(2012). *Administración una perspectiva global* , pag. 387 México DF.McGraw-Hill menciona:” Para la función administrativa de la dirección se pueden resumir varios principios o lineamientos. Se trata de los siguientes:

**Principio de la armonía de objetivos.** Cuanto más puedan los administradores armonizar las metas individuales con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será la organización.

**Principio de la Motivación.** Puesto que la motivación no es asunto sencillo de causa y efecto, cuanto más cuidadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas, la observen desde un punto de vista situacional y de contingencia y la integren a todo el sistema de administración, más eficaz será un programa motivacional.

**Principio de liderazgo.** Puesto que las personas tienden a seguir a

quienes, según su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores que es lo que motiva a los subordinados y como operan estos motivadores y cuanto más reflejen esta comprensión en la forma de llevar a cabo sus acciones gerenciales, más eficaces serán como líderes.

**Principio de claridad en la comunicación.** La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor pueda comprenderla.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de modo que sea comprensible para el receptor. Esta responsabilidad se refiere principalmente a la comunicación escrita y oral y señala la necesidad de planear el mensaje, exponer las suposiciones implícitas y aplicar las reglas generalmente aceptadas para una eficaz expresión oral y escrita.

**Principio de la integridad de la comunicación.-** Cuando mayor sea la integridad y la coherencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como del comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

**Principio del uso complementario de la organización informal.** La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los administradores deben aceptar. La información, cierta o no, fluye rápidamente a través de la organización informal. Por consiguiente, deben aprovechar este dispositivo para corregir la desinformación y promocionar información que no se puede enviar con eficacia ni recibir de un modo apropiado a través del sistema formal.”

Estos principios ayudan a proporcionar un ambiente laboral en donde pueden coexistir sin dificultad el desarrollo individual de las personas y el correcto funcionamiento de la organización.

## 2.22 Toma de Decisiones

Hellriegel D, Jackson S, Slocum J, (2009) *Administración Un enfoque Basado en Competencias*, pag. 253 México DF. Cengage Learning Editores. Menciona” La toma de decisiones, abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción”

Si bien es cierto que la toma de decisiones podría establecerse como la actividad más importante del administrador, esta sin la correcta ejecución y control no llegaría a cumplir su propósito, además se considera que estas deben ser tomadas en base a información confiable.

## 2.23 Modelo de Gestión

Merino C, Cañizares R, (2011) *Implementación de un Sistema de Gestión de seguridad de la Información según ISO 27001*, pag. 31, Fundación Confemetal Editores, Madrid. Menciona” Un sistema de gestión no es otra cosa que el marco de funcionamiento de una organización en el que se integran tanto la misión, visión, valores, objetivos principales y secundarios de la organización.”

Un modelo de gestión puede determinarse a la técnica de integrar la existencia de un proyecto u organización con las actividades administrativas, operativas y financieras.

## 2.24 Producción

Méndez José (2012) *La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento*, pag. 345, McGraw-Hill. México DF, Menciona” Resultado de la combinación de factores

productivos en las unidades económicas, con el objeto de fabricar o transformar materia primas (insumos) en bienes o mercancías para el consumo.

Es también la actividad inicial del proceso económico que se da como un proceso de transformación de la naturaleza por medio del trabajo con el fin de satisfacer necesidades humanas.

## **2.25 Cantón Vinces**

La Página virtual del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Vinces: [www.municipalidadvinces.gob.ec](http://www.municipalidadvinces.gob.ec):menciona” En 1652 Vinces contaba con 40.000 árboles de cacao, a finales de 1780 existían cerca de 145.000 árboles, mientras que en 1990 sumaban 16.000 hectáreas de la pepa de oro.

Vinces, a quien se denomina históricamente París Chiquito, es un verdadero regalo de la naturaleza. San Lorenzo era el nombre del antiguo poblado donde se asentó la familia de apellido Vehinces, de origen vasco, que es actualmente el productivo cantón San Lorenzo de Vinces, que se encuentra localizado en la provincia de Los Ríos, a 100 kilómetros del puerto de Guayaquil.

Actualmente cuenta con 71.736 habitantes, según último Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC.

De la época prehistórica, es decir anterior a la conquista española, sólo sabemos que las tribus de los babas y la de los palenquis poblaron esta zona hasta los años de 1534 a 1537 en que fueron sometidos o subyugados por los españoles después de ofrecerles la más porfiada resistencia. En los tiempos primitivos la parroquia de los hoy “SAN LORENZO DE VINCES”, no se llamó sino simplemente “SAN LORENZO”, el cual era una viceparroquia eclesiástica que pertenecía a la parroquia de Palenque y estuvo situada

en el sitio denominado “SAN LORENZO”, en la hacienda que conserva hasta hoy el mismo nombre y que queda cerca de la población actual, a siete kilómetros poco más o menos de distancia.

Los terrenos en los cuales se encuentra actualmente la población de Vinces, pertenecían a la hacienda “SAN JAVIER”, que existe hasta hoy y conserva el mismo nombre de la propiedad, entonces, de Isidro Veinza, según unos o Isidro Vinces, según otros, de la orden de la Compañía de Jesús.

Por el año de 1783, la población de San Lorenzo, después del gran incendio ocurrido en ella en el año 1764, se había ya trasladado al lugar en donde se encuentra actualmente y desde entonces se llamó San Lorenzo de Vinces, tomando este nombre del entonces dueño de estos terrenos.

Isidoro Veinza para darle agua a su ganado que entonces pastaba en el sitio que hoy se denomina Balzar de Vinces, abrió un estero entre el antiguo estero de Contrera y San Javier viejo, que al andar de los tiempos ha venido a formar el cauce que es hoy el río navegable de Vinces.

En los ríos parroquiales de Vinces se encuentra el año de 1783 la primera partida de bautismo verificada en la parroquia y cuya partida corresponde a la señora doña Luisa Morante, madre de don Vicente Coello y de doña Jesús Coello de Mendoza, troncos de numerosas familias representativas en la élite social de Vinces.

Por entonces la ya parroquia de San Lorenzo de Vinces, pertenecía al cantón Baba.

Vinces fue formado el año de 1845 con las parroquias de Vinces y Palenque, por el Gobierno Provisorio de aquella época y confirmado por la convención nacional reunida en Cuenca en el mismo año. Constituido en cantón, Vinces pasó a formar parte de la antigua provincia del Guayas.

El año 1852 la Asamblea Nacional dictó un decreto creando el cantón Pujilí en la Provincia de León y designó a Quevedo como una de las parroquias del nuevo cantón.

El año de 1855, el congreso suprimió varios cantones, entre ellos los de Baba y Pujilí y anexó las parroquias del cantón Baba al cantón Vinces y las del cantón Pujilí, entre las que estaba Quevedo, al Cantón Latacunga.

El año de 1860 el Jefe Supremo Dr. Gabriel García Moreno con la autorización del Gobierno Provisorio creó la Provincia de los Ríos, con los cantones de Babahoyo, Baba, Vinces, Pueblo Viejo, Chimbo y Guaranda y agregó, nuevamente la parroquia Quevedo al cantón Vinces.

Por el año de 1861 la Convención Nacional reunida en Quito desmembró otra vez a Quevedo del cantón Vinces para anexárselo nuevamente a Pujilí, hasta que, al fin, el Presidente interino Sr. Dr. Gabriel García Moreno, el 24 de Febrero del año de 1869 dictó el decreto que copiamos al pie por el cual, y de una manera definitiva quedó Quevedo constituido en la parroquia del cantón Vinces.”

Vinces es una población que está situado en la costa ecuatoriana, cerca de Guayaquil que es el puerto principal del Ecuador, por lo que la posibilidad de realizar negocios es alta, cuenta con vías de circulación en su mayor.

## CAPÍTULO III

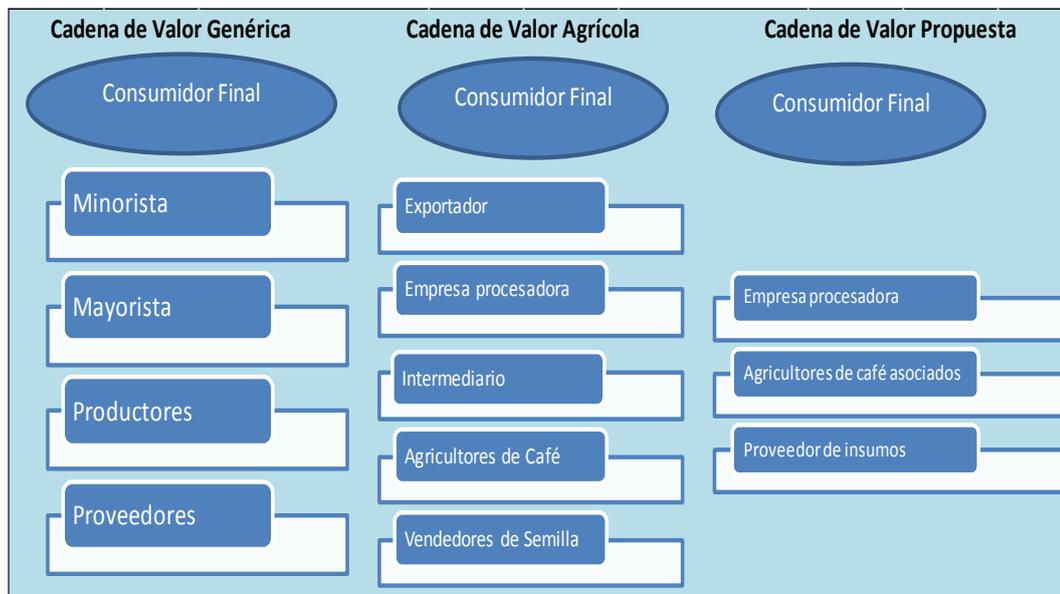
### PROPUESTA DE ENCADENAMIENTO

#### 3.1 Propuesta Estratégica

En esta propuesta de cadena de valor estableceremos el rango completo de actividades requeridas para llevar el café desde su concepción, a través de las distintas etapas de producción, hasta la entrega al consumidor final.

El valor en un encadenamiento es la adición de valor que sucede en cada etapa de la cadena, y es especialmente importante para la agricultura debido a que los productos son perecibles.

**Cuadro N° 28**  
**Propuesta de encadenamiento**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

La propuesta estratégica tiene el objetivo de reducir el encadenamiento productivo ortodoxo y de utilización general mediante la eliminación de actores que encarecen su precio y que su proceso puede ser absorbido por otros miembros de la cadena; esto generaría una mayor utilidad para los agricultores y mejor productividad para las empresas procesadora de café.

Como describe el Cuadro 8 en una Cadena de Valor Genérica intervienen cuatro actores hasta llegar al consumidor final, esta va desde los **proveedores**, que comercializan insumos en general a los **productores**, estos transforman sus productos y los distribuyen a los mercados **mayoristas** que establecen condiciones de precio sin dar un valor agregado significativo a los comerciantes **minoristas**, estos a su vez obtienen su ganancia aumentando el precio hasta llegar al **consumidor final**.

En una Cadena de valor agrícola intervienen los mismos actores en la producción primaria, pero podemos especificarlos con diferente nombre, los proveedores vendrían a ser los **vendedores de semilla**, los productores serían los **agricultores de café**, existe el **intermediario** que comercializaría con la **empresa procesadora** la cual transformaría los productos y/o los exportaría, cabe mencionar que en cada actor podría existir un mercado intermedio en cual interrumpiría el encadenamiento sujeto de esta propuesta.

En la Cadena de Valor propuesta se elimina el intermediario, y de forma asociativa los pequeños productores de café comercializarían con la empresa procesadora a precios justos y generarían un producto de mejor calidad y mayor rendimiento.

### **3.1.1 Base Filosófica**

En este tema se expresara la razón de ser de esta propuesta, quienes lo conformarían y el concepto esencial del modelo de negocio, también las aspiraciones de desarrollo regional e individual de los participantes.

- **Misión**

Ser una opción sustentable para mejorar las condiciones de vida de los agricultores productores de café, mediante una comercialización justa e implementando tecnologías de producción más eficientes, rentables y amigables con el medio ambiente, incrementando la capacidad operativa de las empresas procesadoras, promoviendo el desarrollo integral de la localidad.

- **Visión**

Implementar una Cadena de Valor sustentable en cinco años ,que establezca el precio justo del café permitiendo mejorar la calidad de vida de sus productores, incentivando el crecimiento y el mejoramiento de la producción en la zona de Vinces, promoviendo el desarrollo operativo de las empresas procesadoras.

- **Principios y Valores**

- a) Honestidad.- Actuar con la debida transparencia para alcanzar los propósitos los objetivos y la misión propuesta.
- b) Lealtad.- Guardar confidencialidad de la información institucional, velar por el buen nombre de los intervinientes y del proyecto, no abstenerse de hacer observaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de la Cadena.

- c) Respeto.- Comprender y aceptar la condición inherente de las personas como seres humanos con derecho y deberes.
- d) Solidaridad.- Actuar siempre regidos a la cooperación para lograr los objetivos propuestos, la disposición de ayudar a sus compañeros cuando necesiten apoyo.
- e) Justicia.- Dar a cada quien lo que le corresponde de conformidad a los acuerdos, a sus méritos y a los derechos que lo asisten.
- f) Pertenencia.- Mantener el deseo y motivación de aportar al buen desarrollo del plan, mediante la entrega de nuestra capacidad intelectual y física, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto de la cadena.
- g) Tolerancia.- Valorar a los demás por lo que son y aceptando con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.
- h) Responsabilidad Social.- Realizamos acciones para mejorar el concepto de ciudadanía y desarrollo local y nacional, en especial para fortalecer el mejoramiento de vida de los más necesitados.
- i) Responsabilidad Ambiental.- Promovemos el cuidado del medio ambiente para garantizar la calidad de vida de futuras generaciones, ocupando tecnologías de producción amigables al medio ambiente.
- j) Convivencia.- Mantenemos la disposición al dialogo como punto de partida para la solución de posibles conflictos.

- **Estrategias Empresariales**

Con el objetivo de “Establecer el encadenamiento de valor en la producción y comercialización del café, con la finalidad de mejorar el nivel de ingresos de los pequeños productores asociados así como también mejorar la tecnificación de sus cultivos”; se establecen las siguientes estrategias empresariales, operativas y financieras:

Para Implementar una Cadena de Valor Agrícola para la producción y comercialización de café en la zona de Vinces, con el concepto principal de la Asociatividad y la Agricultura por Contrato.

- **Estrategias Operativas**

- Acortar de la Cadena de Valor eliminando intermediarios.
- Disminuir el plazo de entrega del producto.
- Reducir el espacio de almacenamiento del producto, mediante la entrega inmediata de la cosecha.

- **Estrategias Financieras**

Las estrategias financieras son definidas al mejoramiento de ingresos y deducción de costos a favor del pequeño agricultor, y al aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa procesadora.

- Reducir los costos de producción del agricultor
- Maximizar el rendimiento por hectárea mediante la aplicación de nuevas tecnologías de producción
- Reducir costos de insumos mediante la adquisición asociativa
- Maximizar la Capacidad instalada de la empresa procesadora
- Reducir el desecho de materia prima, entregando asistencia técnica a los pequeños productores integrantes de la cadena.

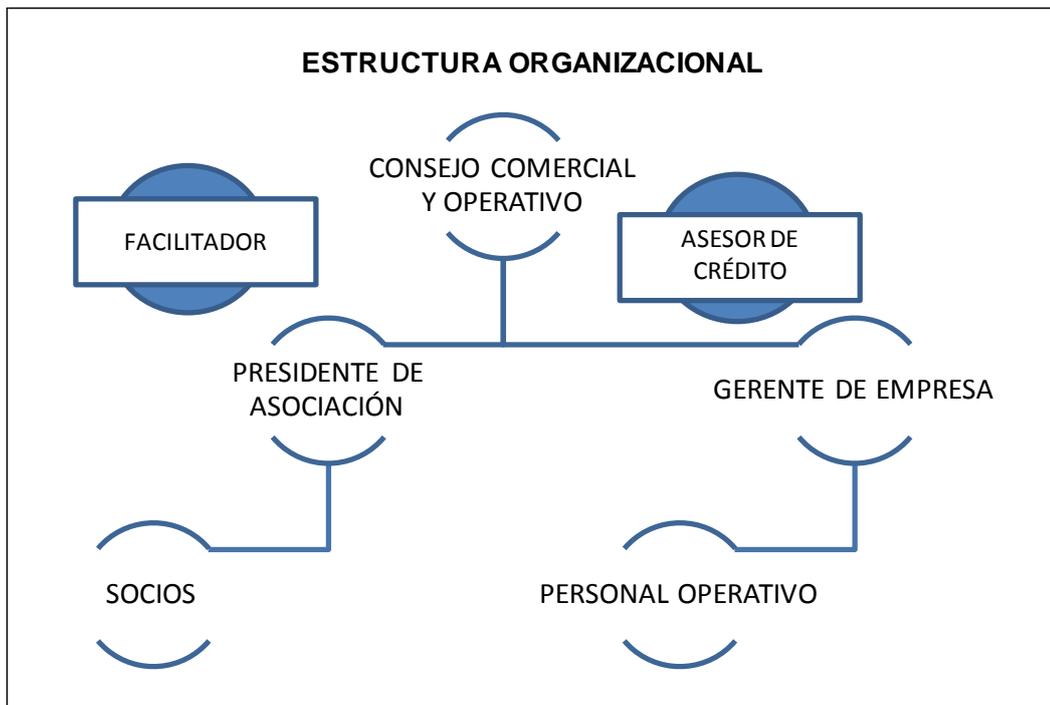
### **3.1.2 Organización**

La Organización comprenderá la forma en que la cadena funcionará ordenadamente, se establece una organización desarrollado y utilizados en el Banco Nacional de Fomento.

En un modelo de encadenamiento integrado se sugiere hacer partícipe al representante legal de la empresa requirente del producto quien conjuntamente al presidente de la asociación que tiene con un rol directivo y comercial conforman el Consejo de Decisión, este consejo está apoyado por los facilitadores de la cadena y los ejecutivos de crédito de las instituciones financieras; cabe mencionar que tanto el facilitador como el ejecutivo de crédito tienen voz pero no voto en el Consejo.

El rol operativo de la cadena corresponde a los agricultores socios de la cadena y al personal operativo de la empresa requirente.

**Gráfico N° 29**



Fuente: Investigación directa

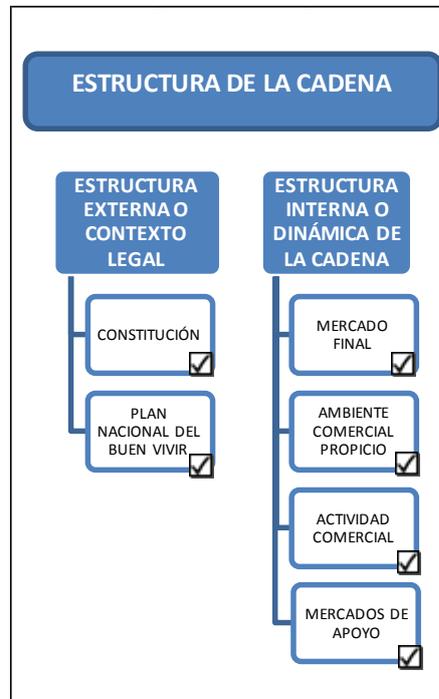
Realizado: Autor

- **Estructura de la Cadena**

La Estructura de una cadena de valor es el proceso de identificación de todos los individuos y empresas que realizan negocios agregando valor y ayudando a posicionar el producto en los mercados finales;

estratégicamente vamos a diferenciar el proceso de identificación de actores y escenarios de la cadena entre la estructura interna y externa.

**Gráfico N° 30**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

**La Estructura Externa**, en el contexto legal que se desarrolla la cadena, podremos identificar los marcos constitucionales y normativos que apanan esta propuesta, basada en los términos de asociatividad, encadenamientos productivos, economías solidarias y microcréditos; además de citar los apoyos gubernamentales a estos procesos.

La Constitución del Ecuador en el artículo 13 menciona el derecho al acceso seguro y permanente a los alimentos preferiblemente producidos a nivel local y correspondientes a las diversas identidades y tradiciones culturales, siendo el café un productos tradicional en todos los sectores y regiones de la sociedad ecuatoriana; en el artículo 83 en refiere los derechos y responsabilidades de los ecuatorianos estimulando la promoción del bien común sobre el bien particular, conforme al buen vivir,

esto auspicia el concepto de facilitación y asociatividad incluidos en esta propuesta estratégica.

En el artículo 276 de la Constitución Política del Estado detalla los objetivos del régimen de desarrollo menciona el mejorar la calidad y esperanza de vida, aumentando las capacidades y potencialidades de la población, además de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios, promoviendo un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socio culturales, administrativas, económicas y de gestión; esto principios enlazan con el objetivo principal del proyecto.

El Artículo 281 constituye a la soberanía alimentaria como un objetivo estratégico para garantizar a las personas alimentos sanos y culturalmente apropiados en forma permanente, fortaleciendo el desarrollo de organizaciones y redes de productores y consumidores, así como las de comercialización y distribución de alimentos que promuevan la equidad entre espacios rurales y urbanos.

En el Artículo 283 referente al sistema económico y política económica reconoce al ser humano como sujeto y fin; y menciona un sistema económico integrado por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine; además promueve la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en enmarcados transparentes y eficientes.

También es importante mencionar el artículo 334 correspondiente a la democratización de los factores de producción donde en su acápite 1 evita la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos,

promoviendo su retribución y eliminando privilegios y desigualdades en su acceso.

El sustento de la eliminación del intermediario dentro de esta propuesta estratégica está considerado en el artículo 336, en donde menciona el impulso del estado al comercio justo como medio de acceso a los bienes y servicios de calidad, minimizando las distorsiones de la intermediación, asegurando la transparencia y eficiencia en los mercados.

El Plan Nacional de Buen Vivir tiene tres objetivos nacionales relacionados a la propuesta:

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.- este concepto integra factores asociados con el bienestar, la felicidad, y la satisfacción individual y colectiva, que depende de las relaciones sociales y económicas solidarias.

El Objetivo 11: Establecer un sistema económico y social, solidario y sostenible.- Menciona la diversidad económica, como clave de la transición es indisoluble de una democratización económica que abarca varias dimensiones como el acceso a los recursos en condiciones equitativas; revalorización y fortalecimiento de los actores, territorios, procesos y relaciones económicas, especialmente de aquellos que sistemáticamente han afrontado desventajas que determinan su empobrecimiento y su falta de participación en la toma de decisiones.

Además existe la Estrategia Territorial Nacional en la que menciona como prioridad 4 el impulsar el buen vivir en los territorios rurales y la soberanía alimentaria.

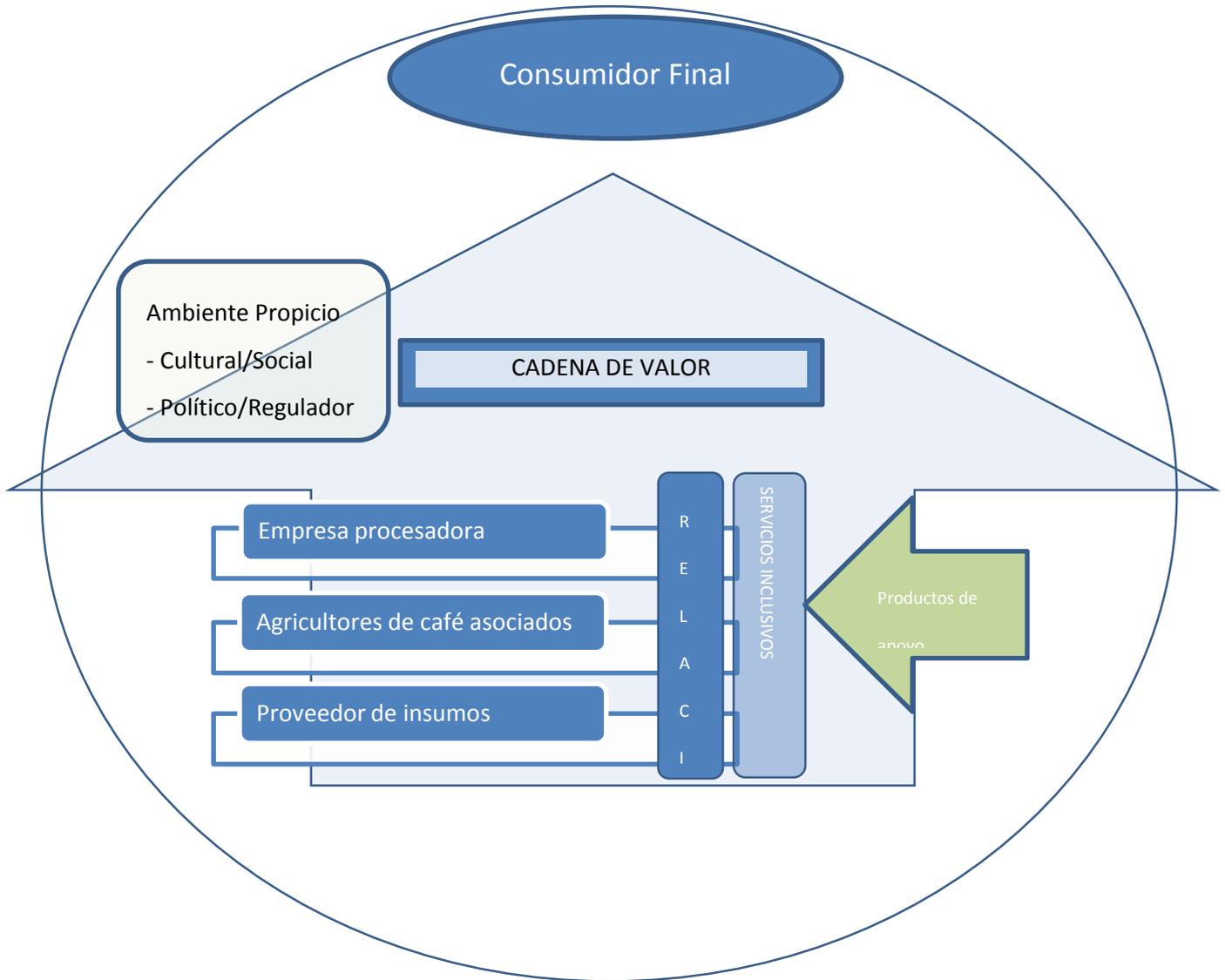
Para que este modelo pueda prosperar se requiere de un contexto básico al desarrollo y el buen vivir de los territorios rurales que tienen que ver con la democratización de los medios de producción, **la promoción de**

**cadena** **cortas**, la diversificación de la producción, la asociatividad, la disponibilidad de la infraestructura de movilidad, entre otros.

**La Estructura Interna o Dinámica de la cadena de valor** es el comportamiento individual y empresarial, y como estos afectan el funcionamiento de la cadena aquí se identifica los individuos y empresas u organizaciones que realizaran negocios agregando valor y ayudando a posicionar el producto en los mercados finales, estos actores son:

- El Mercado Final que son los consumidores nacionales e internacionales de café.
- El Ambiente comercial propicio que es donde existen las garantías legales y el apoyo gubernamental a estas estructuras de negocio, amparado en la Constitución y demás normas que rigen el desarrollo productivo, colectivo e individual, además de la necesidad de incrementar la producción del producto primario con estándares definidos.
- La Actividad comercial de la cadena de valor, que viene a ser el aseguramiento del mercado para los pequeños productores de café que constituye el objetivo principal de la cadena de valor, ellos realizan su producción definiendo las características del producto, el precio justo y las responsabilidades y beneficios de la cadena.
- Los Mercados de apoyo, incluyendo sectores específicos, generalizados, y servicios financieros, se incluye el financiamiento y seguro agrícola.

**Gráfico N° 31**  
**Estructura general propuesta de la cadena de valor**



**Fuente.** Investigación Directa

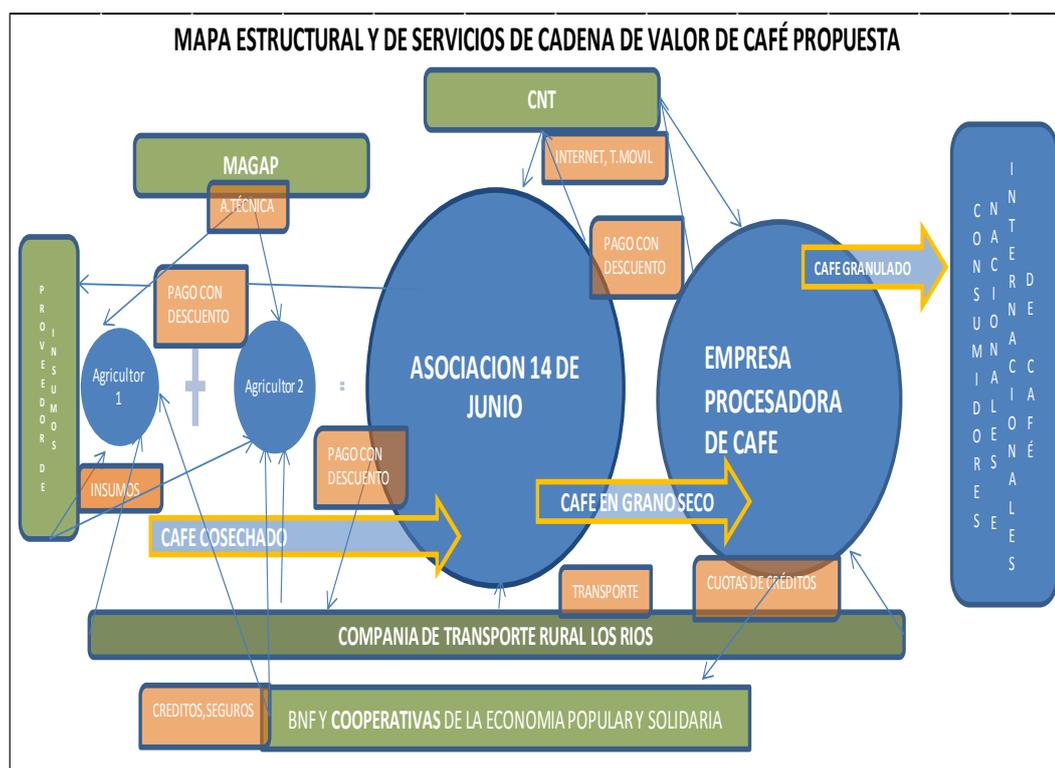
**Elaborado:** Autor

- **Mapa Estructural**

El mapa estructural define las relaciones integradas de los elementos de la cadena y su estructura interna, visualizando gráficamente los eslabones generados desde los proveedores de insumos hasta los consumidores finales que pueden ser internos o externos.

Se establece además los servicios complementarios en cada elemento, desde el transporte y las comunicaciones, los servicios especializados como la asistencia técnica y la capacitación, hasta el financiamiento y los seguros

**Gráfico N° 32**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

Los agricultores se agrupan en la asociación 14 de junio la cual establece un vínculo estratégico y comercial con la empresa procesadora, en el que se compromete a proveerles el de café en grano, dentro de esta integración aparecen los proveedores de insumos y de servicios generales como básicos, comunicacionales y de transporte, además de los servicios especializados para dar asistencia técnica y capacitación en el cultivo y financiamiento.

## **3.2 Localización de la cadena**

La definición geográfica exacta en donde se realizará la logística y operación de la Cadena de Valor.

### **3.2.1 Macro localización**

Se realizara en la República del Ecuador, Provincia de los Ríos, cantón de San Lorenzo de Vinces.

### **3.2.2 Micro localización**

Parroquia Rural de Antonio Sotomayor, Un grado 32 mnts., 14 segundos, latitud sur, 79 grados 3 minutos, longitud oeste.

### **3.2.3 Determinación de la capacidad de producción**

Para determinar la capacidad de producción se ha tomado en cuenta la encuesta que se realizó a los agricultores, en la que se dio los siguientes resultados:

- 105 agricultores están dispuestos a participar en este proyecto
- El 49% de encuestados estarían en capacidad de sembrar de 1 a 5 hectáreas, el 34% de 5 a 10, el 12% más de 10Hs y tal solo el 6% menos de una.

Con estos resultados los agricultores se comprometen a cultivar 527 Hs. de caférobusta aproximadamente y esto que generaría 60.078 quintales que serán comercializados a la empresa procesadora.

La capacidad operativa de la empresa procesadora es de 100.000 quintales al año, procesando actualmente 82.000 quintales de los cuales 57.000 quintales son importados.

**Cuadro N° 29**  
**Capacidad de entrega de la asociación**

<b>CAPACIDAD DE ENTREGA ASOCIACIÓN</b>					
<b>Socios</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>Rend.Hectárea</b>	<b>Capacidad de entrega</b>		<b>Pago Asociación</b>
	<b>Comprometidas</b>	<b>Qq</b>	<b>Qq</b>	<b>Precio pactado</b>	
105,00	527,00	114,00	60.078,00	118,00	7.089.204,00

**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

### **3.3 Desarrollo de la Cadena**

Para el desarrollo integral de la Cadena es necesario analizar un modelo de negocio para describir los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor económico, social, o de otro tipo.

Para la cadena de valor, el modelo de negocio se refiere a los conductores, los procesos y recursos para todo el sistema, incluso si este se compone de varios negocios. Si el financiamiento va a ser exitoso tenemos que considerar la cadena de valor como una estructura única, y el modelo de esta estructura proporciona un marco para su análisis, crediticio u otro servicio financiero o complementario.

Como se encuentra conceptualizados en el capítulo II, es importante analizar la dirección de la cadena desde las perspectivas de sus objetivos y características, para ello debemos diferenciarlas entre los diferentes modelos.

El Modelo de esta propuesta está encaminado a la dirección de un facilitador, sin embargo su capacidad de producción está dada por el

requerimiento de una empresa procesadora, por lo que definimos como un modelo integrado entre facilitadores, productores y compradores.

Si bien se realizó un análisis de los diferentes fundamentos en el direccionamiento de las Cadenas de Valor, cabe mencionar que los operadores y objetivos pueden ser distintos a los detallados e inclusive pueden ser iguales entre los modelos.

Nuestra propuesta tomara como base metodológica el Modelo integrado, sin embargo al tener el objetivo principal el mejoramiento de calidad de vida de los pequeños productores aplicaremos fundamentos de los modelos dirigidos por el Productor y el Comprador.

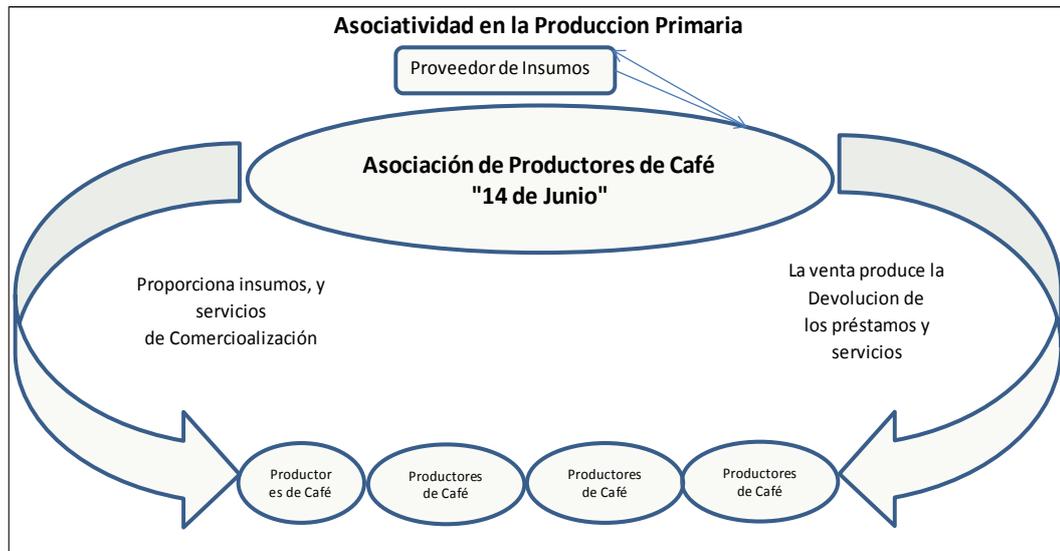
Estableceremos cada integración en cada eslabón de la cadena.

### **3.3.1 Producción Primaria**

La producción primaria se basa en el concepto de transformación de productos en la tierra, por lo que regularmente se asocia al sector agrícola, en la propuesta de cadena de valor prima el concepto de asociatividad el cual tiene ventajas importantes que conllevan al correcto cumplimiento de los objetivos planteados.

Entre las ventajas más importantes de la asociatividad se encuentra la adquisición de insumos a precio de mayorista, permitiendo una disminución importante en los costos de producción del agricultor.

**Gráfico N° 33**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

A continuación se detalla en forma general los procesos de producción de café en el campo:

La selección del terreno para iniciar una plantación de café es una de las labores que todo agricultor debe realizar, esto con el fin de poder llegar a ser exitoso en la producción del cultivo, una mala elección del terreno será el indicativo de una mala plantación y por lo tanto un problema económico para el productor y puede poner en riesgo los objetivos planteados de la Cadena. Para evitar este problema, se dan las siguientes pautas que el productor debe seguir y la asociación debe coordinar y controlar: es de vital importancia que se investigue el uso anterior del lote que se piensa plantar, esto con el fin de poder averiguar si no tiene problemas de contaminación, que a la postre puede afectar de forma significativa el cultivo y su inocuidad. Es de vital importancia para las Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs) las posibles fuentes de contaminación, la revisión de los terrenos aledaños del lote a plantar, se hace necesario para poder descartar que las actividades que se realicen en áreas vecinas no afecte las BPAs del cultivo de café. Hay que considerar que el café.

### Gráfico N° 34

## SELECCIÓN DE SUELO



Fuente. COFENAC

Elaborado: Autor

El agua es un recurso muy importante en la agricultura, sin embargo la conservación de este recurso cada día es más importante, teniéndose que identificar las fuentes para dejar las distancias equilibradas, con el fin de evitar la contaminación.

Antes de tomar la decisión de sembrar café se debe realizar un análisis de suelo (físico-químico), para ver si éste cumple con los requerimientos mínimos que el cultivo necesita, si los análisis dan un resultado aceptable, se tiene la garantía de que el cultivo sea rentable, si por el contrario, las condiciones de suelo no son las más idóneas se debe desechar la idea de sembrar el cultivo.

Una vez que se han ubicado las fuentes de agua, se deben determinar las distancias de siembra, además se deben establecer sistemas de protección para evitar que las labores agrícolas puedan contaminar, estas pueden ser barreras vegetativas que eviten la escorrentía y la deriva por las aplicaciones de insumos agrícolas.

Se deben realizar análisis microbiológico y químico del agua, esto con el fin de poder garantizar INOCUIDAD en el proceso de producción, la realización de análisis microbiológicos y de residuos de metales pesados por lo menos una vez al año, si las aguas no tienen problemas de

contaminación, esta se puede utilizar para aplicaciones agrícolas, si existiera alguna contaminación, se debe realizar con más frecuencia y tomar las medidas para tratar de eliminar la contaminación, además de descartar el uso de esta para cualquier uso agrícola.

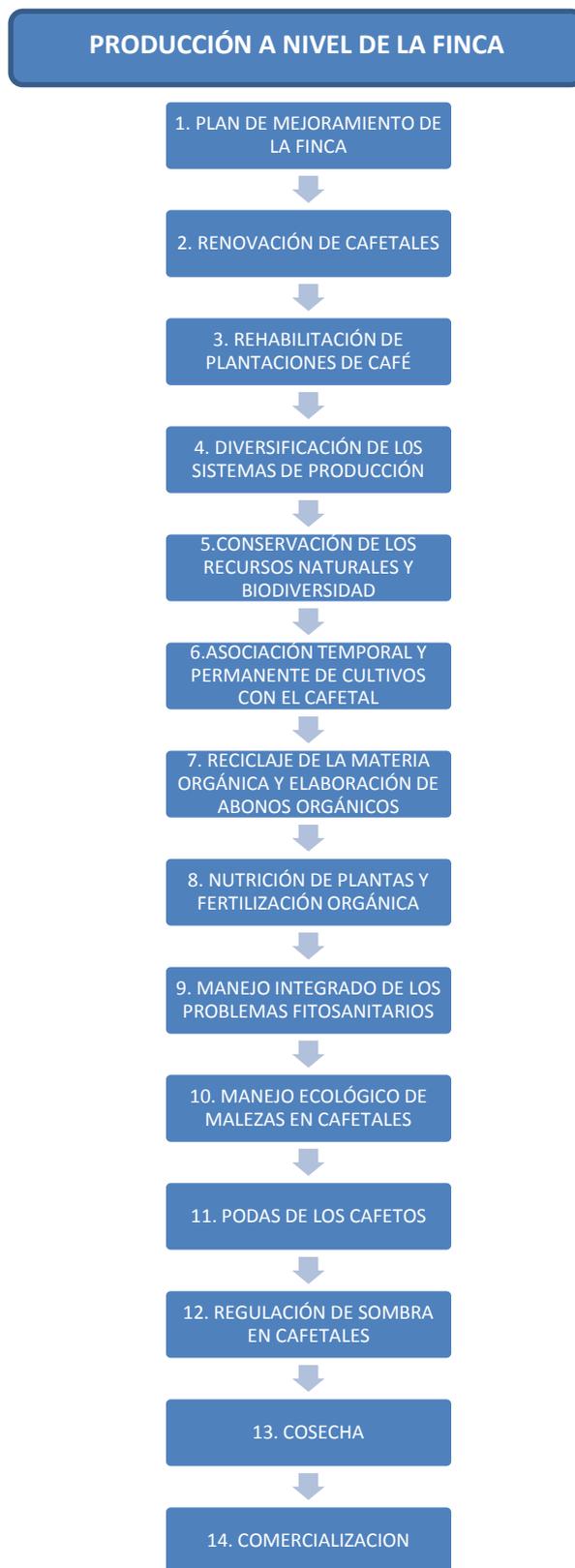
Los sistemas de almacenamiento del agua a nivel de finca son importantes, no sólo para consumo humano sino también para uso agrícola, por lo tanto se deben tomar las precauciones para que no se contamine.

Es importante, si no se tienen fuentes de agua en la finca, el acopio de agua de lluvia para las labores agrícolas, sin embargo se debe tener cuidado de que no se contamine, debido a los primeros aguaceros, a la entrada a la estación lluviosa (inicios de invierno), se debe desechar esta agua, posterior a esto se debe procurar que el agua almacenada no sirva para criaderos de zancudos u otros insectos, lo mismo evitar que se llene de líquenes. Para esto es recomendable que el almacén de agua sea en un contenedor cerrado que no permita la entrada de luz, ni de zancudos u otros organismos.

Para detallar rápidamente los procesos de producción de café empezaremos detallando algunas actividades para realizar un diagnóstico de la finca.

Para conocer su situación actual es necesario elaborar un croquis detallado de la finca, ubicando los lotes de cultivos, pastos y bosques; Planificar anualmente las actividades agrícolas y pecuarias a implementarse en la finca; registrar las actividades ejecutadas por lotes de cultivos; mantener actualizados los registros de ingresos y egresos, por lotes, mantener un inventario actualizado de los equipos, herramientas e insumos.

**Gráfico N° 35**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

En los casos de las renovación de cafetales es necesario preparar las plantas “cabeza de clon” o jardines clónales, para la obtención de brotes de buena calidad, preparar un buen sustrato para el enfundado con tres partes de tierra agrícola y una parte de abono orgánico (compost, humus de lombriz) y desinfectarlo con agua hirviendo o mediante la solarización; construir el cobertizo del vivero con zaránu u otros materiales de la finca (hojas de palma, caña guadua, pambil). Posterior debemos construir las cámaras para el enraizamiento de esquejes de café, de 1,20 metros de ancho x 8,00 metros de longitud. La estructura de la cámara se construye con tiras de caña guadua o ramas de café, en forma de arco, a una altura de 80 centímetros en el centro.

Continuando con el proceso debemos seleccionar y preparar el esqueje, de 3 a 4 meses de edad, cortado a 1 centímetro arriba y 5 centímetros abajo del nudo. Colocar la hormona en el corte basal. Sembrar el esqueje en el centro de la funda, en forma vertical. Cubrir la cámara de enraizamiento con un plástico transparente, fijando los bordes laterales, proporcionar los cuidados necesarios para asegurar un buen crecimiento de las plantas de café en el vivero (riegos, deshierbas y aplicación de abonos orgánicos líquidos fermentados). Preparar el terreno (limpieza, trazado, balizado y hoyado) y establecer el cafetal a un distanciamiento de 3 X 3 metros (densidad poblacional 1.111 plantas/hectárea)

Para la Rehabilitación de Plantaciones de Café se debe determinar el estado productivo del cafetal para tomar decisiones, realizar la recepa de los cafetos en la época de menor cantidad de lluvias, recepar los cafetos a 30 –40 centímetros de altura.

Los cortes deben ser realizados ligeramente en bisel con herramientas desinfectadas luego debemos proteger los cortes, en las plantas de café robusta, usando pasta cúprica (1 kilos de sulfato de cobre + 6 kilos de cal + 5 litros de agua),seleccionar de 3 a 4 brotes sanos, vigorosos y bien

formados, ubicados en la parte media del tocón de los cafetos, después de 4 meses de la recepa, resembrar los espacios libres o “fallas “con plantas clónales de café criadas en el vivero, aplicar las tecnologías de producción orgánica en el cultivo rehabilitado.

Como buenas prácticas en el sector agrícola es recomendable sembrar en diferentes lotes de la finca, cultivos de ciclo corto como: maíz, arroz, fréjol y maní, establecer plantas frutales como: guaba, uvilla, zapote, cacao blanco, papaya, plátano, etc. Establecer sistemas agroforestales, pequeños rodales, y siembra de árboles en los linderos, laderas y orillas de esteros y ríos, con especies maderables (caoba, guayacán, bálsamo, chuncho y cedro) y de servicios ambientales (caña guadua, poma rosa, fruta de pan).

Es importante la conservación de recursos naturales y la biodiversidad por eso se debe realizar prácticas de conservación del suelo de acuerdo a la pendiente del terreno: curvas a nivel, barreras vivas, zanjas de desviación y terrazas individuales, mantener la vegetación nativa, arbustiva y arbórea, en las zonas de amortiguamiento de la finca para proteger vertientes, quebradas y ríos ,no quemar los residuos de las cosechas y rastrojos, ni contaminar las fuentes hídricas, recolectar los residuos orgánicos de la finca para elaborar abonos orgánicos.

La basura inorgánica (vidrios, plásticos, metales) debe ser recolectada y enterrarse para no contaminar la finca.

## **NUTRICIÓN DE PLANTAS Y FERTILIZACIÓN ORGÁNICA**

Mejorar los suelos mediante la incorporación de estiércoles descompuestos, compost, vióles y la siembra de plantas leguminosas, aplicar, en los cultivos de café robusta renovados o rehabilitados, al menos dos veces al año, abonos orgánicos como: compost, biol y/o caldo

microbiológico, manejar adecuadamente la sombra temporal y permanente del cafetal, establecer, en los linderos del cafetal, árboles maderables, plantas frutales y de servicios ambientales (especialmente leguminosas), como fuente de biomasa para mejorar la fertilidad del suelo, incorporar cobertura vegetal muerta (residuos vegetales de las deshierbas y cosechas), en la parte basal de los cafetos y en los espacios entre hileras del cafetal.

Para el manejo integrado de los problemas fitosanitarios de debe usar un sustrato enriquecido con abono orgánico, desinfectado con agua hirviendo o mediante la solarización, para obtener plantas sanas y vigorosas. Es importante regular la sombra del cafetal para proporcionar mayor ventilación interna y aprovechar eficientemente la energía solar en la fotosíntesis de los cafetos.

Realizar las podas sanitarias y recepa con herramientas desinfectadas con alcohol o cloro comercial, mantener el cafetal libre de malas hierbas, epífitas y terrestres y no causar heridas en las plantas de café robusta al momento de la deshierba.

### **Gráfico N° 36**

#### **PLANTAS Y SOMBRAS**



**Fuente.** COFENAC

**Elaborado:** Autor

Proteger los cortes que se realizan en las podas y recepa, con pasta cúprica, para prevenir el mal de machete y otras pudriciones ,eliminar las plantas afectadas con mal de machete, quemándolas fuera del lote y agregando cal o ceniza en el sitio, recolectar los frutos sobremaduros de los cafetos para reducir las poblaciones de broca, ampliar caldo bórdeles (1 kilo de sulfato de cobre + 1 kilo de cal, en 100 litros de agua), como medida preventiva del mal de hilachas, ojo de gallo y roya.

Para la poda de los cafetos es necesario Realizarlas fitosanitarias eliminando las ramas y hojas viejas o enfermas ,eliminar periódicamente los chupones y ramas no productivas de los cafetos ,proteger los cortes producidos por las podas o recepa, con pasta cúprica, elaborada con cal y sulfato de cobre 9Usar herramientas desinfectadas.

Para la regulación de Sombra en los cafetales es necesario sembrar especies vegetales de rápido crecimiento como plátano, para proporcionar sombra adecuada al cafetal, en los primeros dos años de establecimiento hay que realizar el deshoje y deshije del plátano o guineo, de manera periódica, para proporcionar una sombra adecuada al cafetal también podremos podar los árboles de sombra procurando un 70% de luminosidad dentro del cafetal. Proteger los cortes en los árboles con pasta cúprica.

### **Gráfico N° 37**

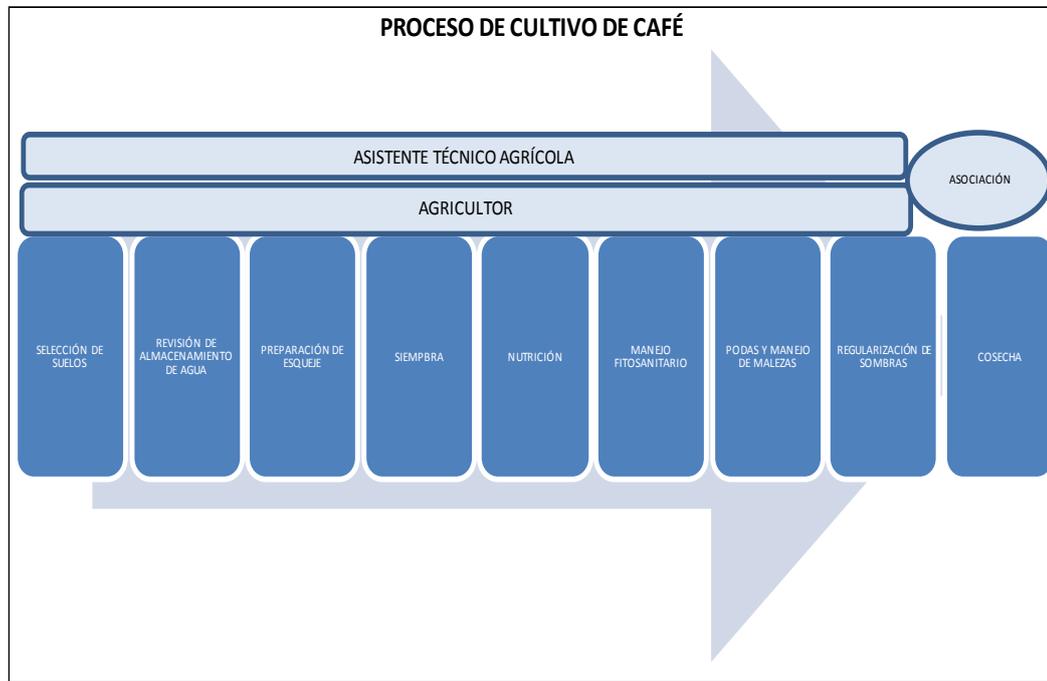
#### **CAFÉ CEREZA**



**Fuente.** COFENAC

**Elaborado:** Autor

## Gráfico N° 388 PROCESO CULTIVO DE CAFÉ



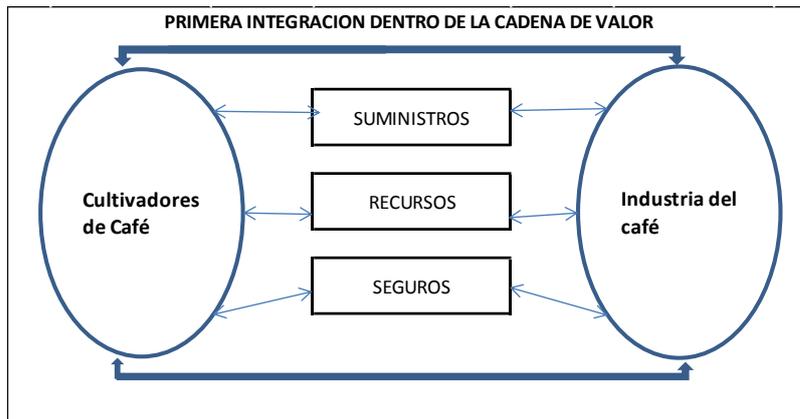
**Fuente.** COFENAC

**Elaborado:** Autor

Al implementar la Agricultura por Contrato en la cadena de valor, lograremos estandarizar y tecnificar los procesos y procedimientos en la producción del café, este resultado se obtiene debido a la constante capacitación y asistencia técnica brindada por la empresa procesadora y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) y a los acuerdos concretados y documentados por parte de los participantes.

Actualmente existe un incentivo significativo por parte del estado ecuatoriano mediante el Programa de Café y Cacao del MAGAP, los cuales subsidian hasta \$ 2.000 por hectárea cultivada de la variedad robusta.

**Gráfico N° 399**



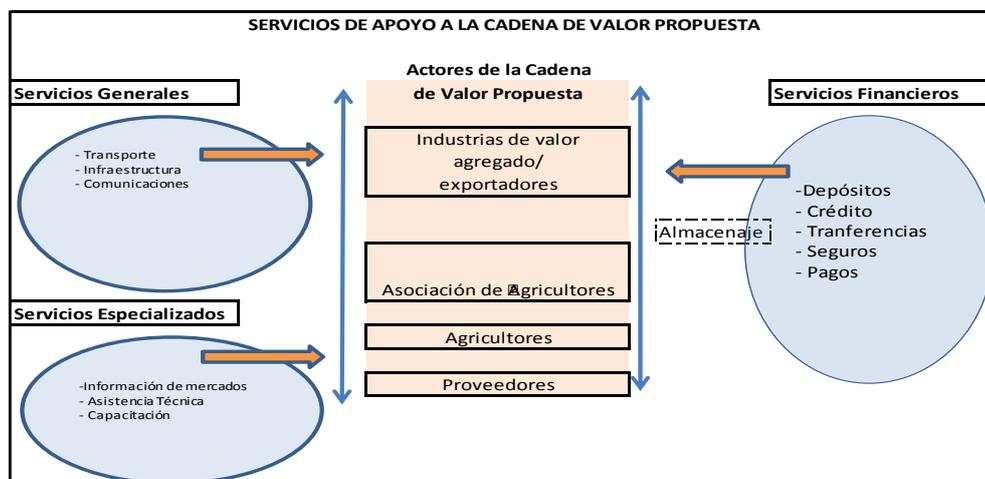
Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

La primera Integración de la Cadena es entre los cultivadores de café y la Industria procesadora, consideramos la base primordial de la propuesta ya que este esquema elimina los intermediarios existentes en el ámbito comercial, y a la vez genera un flujo directo de suministros, recursos y seguros.

Es importante en el desarrollo de la cadena incorporar los servicios financieros, especializados y complementarios que logran llegar a los objetivos planteados, en el gráfico N.38 se puede visualizarse su importante rol.

**Gráfico N° 40**



Fuente. Investigación Directa    Elaborado: Autor

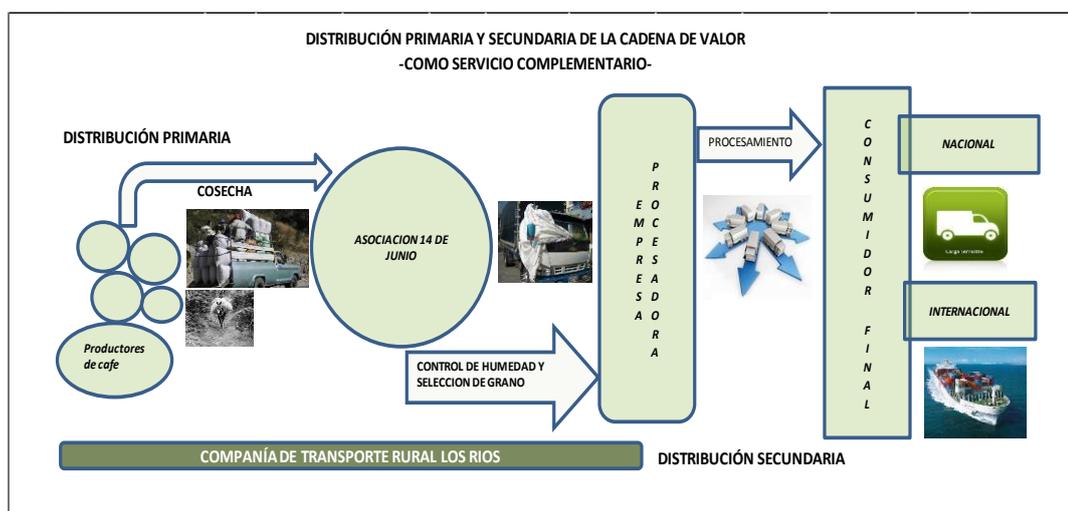
### 3.3.2 Distribución Primaria y secundaria

La distribución del producto hace referencia a la forma en que los pequeños productores de café distribuyen su producto hacia la plaza o punto de venta en donde estarán a disposición, o serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como a la selección de estas plazas o puntos de venta.

Para distribuir nuestros productos, en primer lugar vamos a determinar el tipo de canal que vamos utilizar para distribuirlos y, en segundo lugar, seleccionar las plazas o puntos de venta en donde los vamos ofrecer o vender.

Haremos uso de un canal directo para vender nuestros productos, es importante recordar que uno de los objetivos de la Cadena es el de eliminar el intermediario entre el productor y la empresa procesadora quien transformará el café en grano en café soluble.

Gráfico N° 41



Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

La **Distribución Primaria** empieza por el transporte utilizado desde las plantaciones, hasta los lugares de acopio, que en este caso será la asociación, regularmente son utilizados los animales de carga (asnos, caballos, yeguas, entre otros); dependiendo de la cercanía de la finca con la Asociación también se programa utilizar vehículos de transporte de propiedad del agricultor o alquilado por la compañía de Transporte Rural.

### **Gráfico N° 42** **DISTRIBUCIÓN**



**Fuente.** COFENAC

**Elaborado:** Autor

La Asociación realizará el control de humedad, selección de grano y otros controles de orden técnico para luego transportar a la empresa procesadora cumpliendo con normas de traslado, como el de cubrir el café en todas las instancias, una estibación en carga y descarga responsable y la distribución técnica recomendable de costales de café dentro del vehículo.

### **Gráfico N° 43** **SELLADO**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

La **Distribución Secundaria** la realizará la empresa procesadora por medio de canales indirectos, tanto para el mercado nacional como internacional, existe una flota de cinco vehículos para ser utilizados en esta distribución, de las cuales cuatro entregan los productos a sus mayoristas y uno a los puertos de exportación.

En los puntos mayoristas culmina la responsabilidad administrativa, técnica y financiera de los miembros de la cadena, sin embargo existe un control aleatorio postventa de la EP a sus clientes finales en el que miden la calidad del producto, su presentación y forma de entrega.

Una cantidad importante de producto va a la exportación, la cual es enviada por transporte marítimo a los diferentes mercados internacionales.

### **3.3.3 Transformación y Comercialización**

#### **3.3.3.1 Transformación**

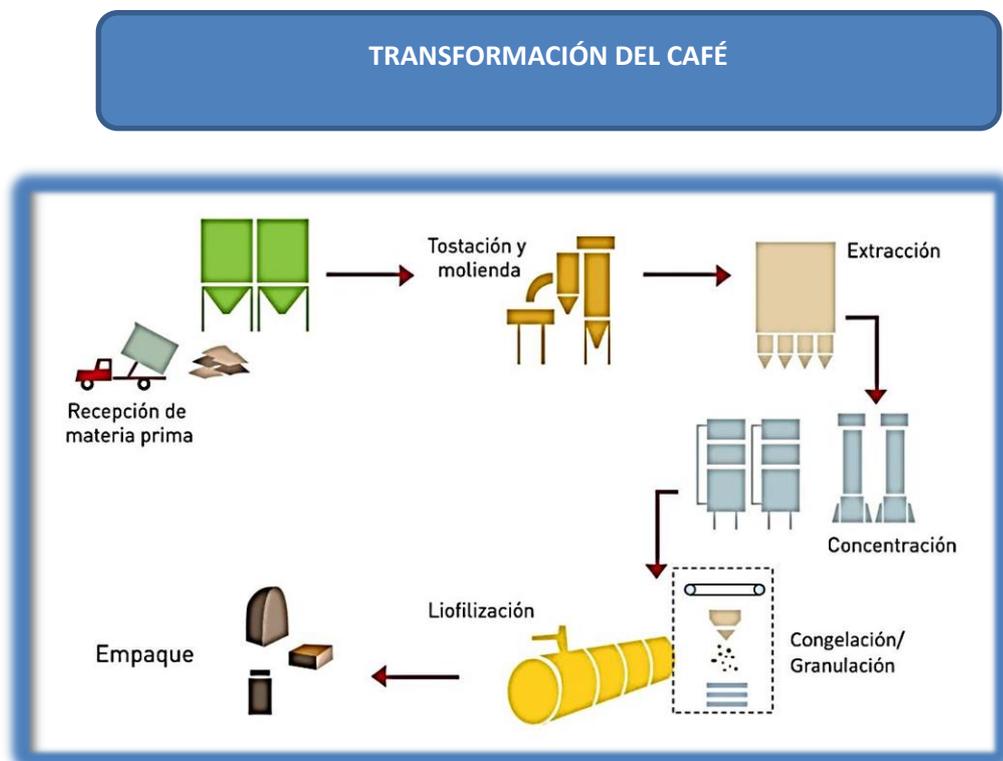
Los procesos de industrialización del café se desarrollan en todos los continentes, y en general tienden a desarrollarse cerca de los mercados de consumo final del producto. Las diferentes técnicas de industrialización que se aplican pueden llevarse a cabo de la misma forma por ejemplo en Italia, Nueva Zelanda, Colombia, Costa Rica o Ecuador en la medida en que las se apliquen los mismos conceptos y procesos.

Independientemente de la técnica que se utilice, siempre será fundamental conocer el tipo de materia prima o café verde que se utilice. Ninguna técnica puede mejorar la calidad de la materia prima original. Lo único que podría hacer es atenuar los defectos de la misma. Es por ello que, independientemente de la técnica de industrialización aplicada, conocer la calidad y el origen del café es fundamental para poder obtener una experiencia de consumo satisfactoria, esta es otra razón fundamental del

porque la Agricultura por contrato y las Cadenas de Valor Agrícolas cada vez son más necesarias.

Se podría aseverar que todo el café que se consume en el mundo ha pasado por el proceso de, tostación, molienda y extracción. Es necesario partir de café tostado y molido para la producción de café soluble, ya sea atomizado o liofilizado.

**Gráfico N° 44**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

**La Tostación** es la transformación de los granos de café verde mediante la aplicación de calor, lo que origina varios cambios físicos y reacciones químicas que desarrollan todo el aroma y sabor de la apreciada bebida. Inicialmente el grano absorbe calor y pierde la humedad y algunos gases. Luego ocurre el "primer crack" con un sonido como de crispeta (maíz tostado) o "palomitas de maíz". A partir de ese momento el grano crece en

tamaño y comienza a tomar un color oscuro por la caramelización de los azúcares conformando los más de 800 compuestos químicos que tiene el café tostado.

La transformación de los azúcares simples y aminoácidos, que le otorgan al café la mayoría de sus mejores propiedades aromáticas y su color característico, se conoce como la reacción de Maillard. Finalmente, y dependiendo del grado de tostación deseado, puede haber un "segundo crack" y se presenta una reacción exotérmica (que libera calor). A partir de ese momento es necesario reducir la temperatura aplicada con agua o con aire frío para obtener exactamente el color y sabor deseados. Las reacciones químicas en el interior del grano continúan por algún tiempo (horas o incluso días) después de que el grano ha salido del tostador, durante el cual el café tostado continúa emitiendo CO<sub>2</sub>. Es por esta razón que las técnicas de empaque deberán tener en cuenta la liberación de dichos gases.

Existen diversos niveles y técnicas de tostación que se adaptan a los gustos y preferencias de diferentes consumidores y mercados. Es así como en ciertos mercados como en Norte América y los países escandinavos prefieren niveles de tostación baja o media con los que se pueden experimentar en detalle las características de origen del grano, y en otros mercados como en la cuenca del Mediterráneo prefieren cafés con tostaciones altas en las que se siente más el "carácter" de la tostación en sí, con menor presencia de notas ácidas y florales de origen, pero mayor cuerpo.

Hay varias maneras de cuantificar el grado de tostación de un café y una de las más aceptadas es la medición de color por método Agtron, que indica el grado de "reflectancia", es decir que colores más claros tienen un mayor valor, desde colores alrededor de 60 para escandinavos, 45 para

tostaciones intermedias tipo "city", hasta colores de 25 a 30 para tostaciones profundas tipo italiana o francesa.

Es evidente que cada grano y cada origen tiene atributos que contribuyen a la calidad final de la bebida, y que esta también relacionada con el tipo de tostación que se le aplique. Como se detalla en nuestra sección consumiendo café colombiano, la forma de preparación final de la bebida deberá tener en cuenta el tipo de molienda aplicado al grano tostado.

**La Molienda y Extracción** al café tostado y molido se le aplican agua caliente para generar una infusión que obtenga todo el sabor y aroma presente en los granos. Cuando se hace una extracción a presión atmosférica se obtiene directamente la bebida lista para consumir.

Industrialmente se aplica agua a mayor presión y temperatura lo que permite obtener extractos con concentración más de 10 veces mayor.

Para permitir la extracción que resulta de la mezcla de agua caliente el café tostado se muele. El grado de molienda, es decir el tamaño de las partículas obtenidas, depende del tipo de preparación posterior y oscila desde un polvo muy fino para expreso, pasando por una textura arenosa para preparación de café colado estándar, hasta simplemente partir el grano en pocas piezas para la extracción a nivel industrial. Las moliendas más finas permiten obtener una bebida más fuerte, pero requieren de un filtro especial para obtener una taza libre de partículas insolubles.

El café tostado y molido es particularmente delicado y se deteriora rápidamente en contacto con el oxígeno del aire, razón por la cual debe ser almacenado o empacado en forma hermética y utilizada rápidamente.

**La concentración** consiste en reducir el contenido de agua en el extracto de café, típicamente desde un 85% a 90% hasta un 55% a 60% de agua. Hay diversos sistemas para retirar agua, y los más utilizados en la industria son la evaporación, realizada al vacío para que el agua se evapore a unos 45°C. En este proceso se usan intercambiadores de calor especiales donde se busca conservar las propiedades del café, calentándolo el menor tiempo posible y en forma muy homogénea.

La forma como se **seca el extracto** para obtener finalmente el café soluble es aún más crucial para evitar la pérdida de estos aromas altamente volátiles. Existen dos formas para eliminar el agua remanente en los extractos: el secado por atomización, también conocido como procesos "spray dried" y el secado por liofilización (freeze dried).

Aunque los dos procesos son naturales, es decir se realizan sin ningún tipo de aditivos o material diferente al extracto, su impacto en la calidad de la bebida es muy diferente, en la medida en que el liofilizado produce una calidad superior aunque a un costo mayor.

El secado por atomización es el retirar el agua del extracto, en este proceso se genera la formación de una nube de gotas muy pequeñas, con una alta superficie de transferencia de calor, que permite evaporar el agua mediante aplicación de aire caliente. Esta labor se realiza a temperaturas entre 40°C y 50°C, y a presiones menores que la atmosférica. El extracto entonces es atomizado en una alta torre, y para el momento en que llega al fondo de la misma se ha evaporado casi toda el agua y sólo queda el polvo de café soluble.

Frecuentemente el polvo de café soluble atomizado es aglomerado en gránulos más grandes humectando un poco el polvo para que las partículas se adhieran entre sí, lo que genera un producto que se disuelve con mayor facilidad.

El secado por liofilización es otro que sirve para retirar el agua y producir café soluble es la liofilización. Esta consiste en congelar el extracto de café a temperaturas muy frías del orden de  $-50^{\circ}\text{C}$ , evitando así la pérdida de aromas y de atributos de la bebida que son muy valorados. Al ser sometido a un vacío profundo, de menos de una milésima de la presión atmosférica, se posibilita con una adición marginal de calor que el agua remanente en el extracto congelado pase directamente del estado sólido (hielo) al gaseoso (vapor), proceso conocido como sublimación.

El hecho de que el producto permanezca a temperaturas muy bajas y sin contacto con aire caliente (está al vacío) permite que los delicados aromas permanezcan en los granos de café liofilizado, generando así una bebida de excelentes características.

Aunque el proceso de liofilización es más costoso y complejo que el secado por atomización, la proporción de café soluble liofilizado ha venido creciendo en forma constante en la medida en que los consumidores exigen un café de mejor calidad.

### **3.3.3.2 La Comercialización**

Para vender sus productos, los agricultores necesitan caminos confiables, transporte a los mercados y precios justos. El cambio de políticas gubernamentales para respaldar a los agricultores puede tardar mucho tiempo en llegar. Sin embargo, los agricultores pueden unir sus fuerzas de muchas maneras para obtener precios justos y más apoyo del gobierno.

**Gráfico N° 405**

**COMERCIALIZACIÓN**



Fuente. COFENAC

Elaborado: Autor

Una forma de mejorar los precios de comercialización de los pequeños productores de café es la asociatividad, cuando los agricultores permanezcan unidos pueden vender sus productos en forma conjunta, pueden controlar mejor los precios que obtienen por sus cultivos, y reducir los costos de transporte y comercialización.

Es importante trabajar con gente en la que uno confía para asegurarse del cumplimiento de las responsabilidades de cada uno. También es importante ponerse de acuerdo con las reglas que conceden a todos los miembros una participación justa en las decisiones y en las ganancias. Este proyecto está enfocado en la comercialización de la producción de café que se coseche por los miembros de la Asociación por lo que analizaremos la oferta y la demanda en este tramo de la Cadena.

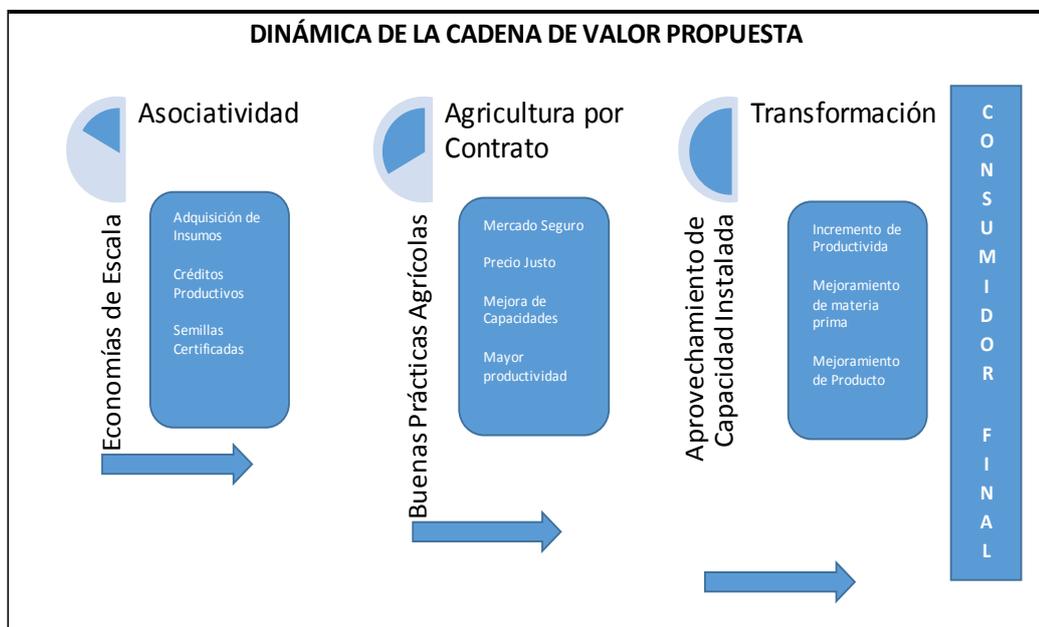
La demanda está dada por la empresa procesadora ya que es el cliente exclusivo de la Asociación de Productores de Café “14 de Junio”, y mediante su necesidad se producirá el café, inclusive contará con las características técnicas dispuestas.

La oferta de la producción está acorde con la demanda planteada y el precio está determinado en los contratos establecidos, por tal razón podríamos mencionar que este encadenamiento se acerca a un mercado ideal.

### 3.3.4 Dinámica de la Cadena de Valor

En la dinámica de la Cadena de Valor estableceremos los instantes más sobresalientes de su evolución.

**Gráfico N° 41**



**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

En la producción primaria mencionamos la importancia y los beneficios de la asociatividad como elemento fundamental de la Cadena de Valor; esta agremiación nos permitió ser un comprador fuerte con mayor capacidad de negociación.

Por el conocimiento del comportamiento personal y productivo de sus miembros la asociación se convierte en el primer filtro para el proceso

crediticio; ellos emiten un documento en el cual dan un perfil personal y productivo de cada uno de los socios además de establecer las necesidades financieras para el cultivo, evitando las visitas individuales a las unidades productivas por parte de las instituciones financieras.

Uno de los requisitos para que los productores obtengan los beneficios propuestos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, acuacultura y Pesca (MAGAP) es la asociatividad, con ello los agricultores reciben las semillas certificadas, la asistencia técnica y cuantía económica como incentivo al cultivo del café.

La asociatividad también nos permite aplicar los conceptos de economía de escala, por ejemplo, al transportar los productos de las fincas a la empresa procesadora lo harían en un solo camión y no en varias camionetas como es en la actualidad, ahorrándose más del 50% en el costo de traslado en cada quintal.

La agricultura por contrato también es un pilar fundamental para el desarrollo de la cadena de valor agrícola, aquí se definen los beneficios y responsabilidades de los actores de la cadena, transparentando y documentando la calidad del producto, el precio y los acuerdos referentes a los servicios complementarios, además nos permite asegurar el mercado de los pequeños productores de café a precios justos y sin la participación de intermediarios. Este mecanismo también permite el desarrollo de capacidades empresariales para todos los actores de la cadena ya que incluye el asesoramiento y técnico y la capacitación.

La asociación de Agricultores 14 de junio entregará el estudio de producción individual y colectiva de 100 socios, necesidad de asistencia técnica, capacitación y características del cultivo a la empresa procesadora, quien con la información recibida realizara las proyecciones

de producción, venta y satisfacción de clientes; y a su vez entregaran el cronograma de asistencia técnica y capacitación para los productores.

El financiamiento y seguro agrícola se lo realizara a través del Banco Nacional de Fomento y otras entidades financieras vinculadas a la Economía Popular y Solidaria, quienes ofertaran productos a tasas preferenciales y con tecnologías crediticias asociativas.

En vista de que el 25% de agricultores tienen siembra de edades superiores a un año se realizara un cronograma de entrega prolongada satisfaciendo las necesidades de producción de la empresa procesadora y vinculando su venta con las cuotas de créditos entregados.

Para la empresa procesadora existen beneficios importantes, como el mejoramiento de la calidad y abastecimiento de materia prima, esto les permite el aprovechamiento de su capacidad instalada, mayor productividad y mejores posibilidades de satisfacer a sus clientes.

Posicionamiento, estructura, relaciones comerciales y vínculos en la Cadena de Valor; naturaleza de las relaciones, también pueden incluirse la transferencia de la información, diseños o especificaciones del producto, crédito, tecnología, productos, etc.

Relaciones horizontales entre empresas en un mismo nivel de la cadena de valor Relaciones verticales entre empresas que compran y venden entre ellas.

Finalmente, el éxito y la competitividad de la cadena de valor depende de cómo las empresas trabajen juntas y como estén organizadas. Las relaciones de mercado (gestión) determinan la distribución de poder, los líderes de la cadena, la fijación de precios, la innovación, las barreras de entrada y salida.

Los mercados para productos y servicios que ayudan a los participantes de la cadena de valor a funcionar de manera más efectiva y/o mejorar su negocio. Los tres principales mercados de servicios que ayudan a las cadenas de valor son:

Mercados de servicio especializado: sirven a una o a cadenas de menor valor. Mercados de servicio generalizado: sirven a múltiples cadenas de valor (ej. Transporte. Comunicaciones móviles)

Servicios financieros son los proveedores pueden ser empresas privadas, asociaciones o incluso los mismos participantes de la cadena de valores.

### **3.3.5 Costos de Producción**

Para determinar los costos de producción de café en la zona, se realizó dos entrevistas a los agricultores, y se concilió con estudios realizados por el MAGAP y que al momento el sistema financiero lo están utilizando para el financiamiento de este rubro.

La gestión y el dinamismo de la cadena de valor permitirán disminuir el costo de producción a los agricultores en los siguientes rubros:

Al establecerse el modelo de asociatividad los agricultores adquieren las semillas al Ministerio de Agricultura, Acuacultura Ganadería y Pesca sin costo, además del 13% de descuento por compra mayorista en los distribuidores de insumos, cabe mencionar que con la aplicación de las Buenas Prácticas en la Producción Agrícola, la constante capacitación y asistencia técnica los rendimientos por hectárea son superiores a los actuales en un 14% según el Ministerio.

## Cuadro N° 30

### Costos de producción

Costo de Producción de 2 Hs. de Café								
En Dólares								
Detalle	Medida	Cant.	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
			Costo U.	Costo T.	Costo U.	Costo T.	Costo U.	Costo T.
ANÁLISIS DE SUELO	Jornal	2	35,0	70,0				
PREPARACIÓN DE SUELO								
Jornales		16	13,0	208,0				
Eliminación de cafetal viejo (motosierra)		2	35,0	70,0				
Eliminación de mala sombra (motosierra)		2	35,0	70,0				
Trazado y Taquillado		4	16,0	64,0				
PROCESO DE INTALACIÓN DE Y LEVANTE								
Compra de semilla	Kg.	3	10,0	30,0				
Compra de fundas	Fundas	8800	0,0	77,4				
Compra de desinfectante	Kg.	10,2	0,5	5,1				
Construcción del germinador	Jornal	2	16,0	32,0				
Construcción del Vivero (Infraestructu	Jornal	4	16,0	64,0				
Llenado de fundas	Unidad	8800	0,0	176,0				
Siembra de chapolas	Jornal	13	16,0	208,0				
Aspersión en almácigo	Jornal	4	16,0	64,0				
Acarreo de tierra montaña	Jornal	6	16,0	96,0				
Traslado de tierra negra	Volqueta	4	50,0	200,0				
SIEMBRA								
Hoyado	Jornal							
Distribución de planta a lote	Jornal							
Siembra	Jornal	8	16,0	128,0				
Resiembras de café	Jornal	4	16,0	64,0	2,0	32,0		
LEVANTE								
Corona al café (2 en época de lluvia)	Jornal	8	16,0	128,0	4,0	64,0	6,0	96,0
Chapias por las calles (2 en época de	Jornal	15	16,0	240,0	32,3	517,4	16,8	269,4
MANEJO INTEGRADO DE PLAG. Y ENF.			13,0					
Control fitosanitario, 4 aplicaciones	Jornal		16,0		8,0	128,0	18,9	302,1
Repase y repele 2	Jornal		10,0		70,0	700,0	13,0	208,0
Despuchonada de cultivos en producc	Jornal		16,0				4,2	67,0
FERTILIZACIÓN								
Acarreo y aplicación	Jornal	5,34	16,0	85,4	7,6	121,6	8,0	128,0
Compra de úrea	qq	8	12,0	96,0	16,0	192,0		
Compra de DAP	qq	6,4	35,0	224,0	7,9	276,5		
Compra de fertilizante compuesto			30,0				24,0	720,0
INSUMOS Y MATERIALES								
Herbicida	Litro	2	8,0	16,0				
Fungicida ALTO 100	Litro	0,5	75,0	37,5	2,0	150,0	2,0	150,0
Subtotal				2.453,5		2.181,5		1.940,6
6% imprevistos				147,2		130,9		116,4
Total				2.600,7		2.312,4		2.057,0
Total 3 años								6.970,1
VENTA	qq	220					110,0	24.200,0

**UTILIDAD PRODUCTIVA 17.229,9**

Fuente. MAGAP

Elaborado: Autor

**Cuadro N° 31**  
**Rubro ahorros**

<b>RUBRO</b>	<b>AH.</b>
Compra de semilla	30,0
Compra de desinfectante	0,7
Compra de úrea	58,6
Compra de DAP	65,1
Compra de fertilizante compuesto	93,6
Herbicida	2,1
Fungicida ALTO 100	43,9
<b>Subtotal</b>	<b>293,8</b>

**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

**Cuadro N° 32**  
**Ventas y costos esperados**

<b>VENTAS - COSTO ESPERADOS</b>	
<b>PRODUCTOR</b>	
Rendimiento esperado	228 Quintales
Precio Contratado	118 \$ quintal
Ingreso esperado	26.904 Dólares
Costo Producción esperado	6.676 Dólares
Utilidad esperada	20.228 Dólares
Incremento de Utilidad	2.998 Dólares
%	17,40% %

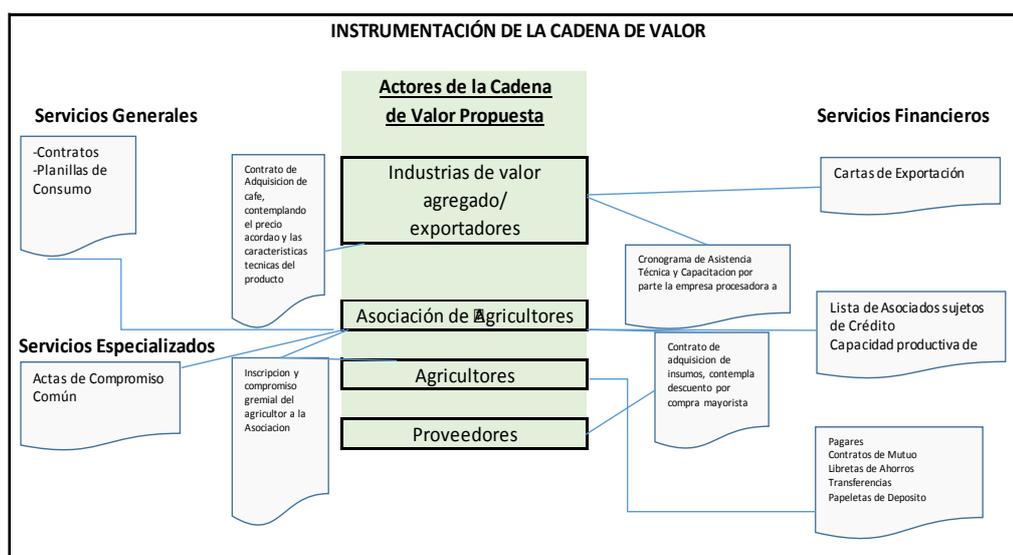
**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

### 3.3.6 Instrumentación

Referiremos en la instrumentación a los documentos básicos que utilizaremos para el correcto y sostenible funcionamiento de la Cadena de Valor.

Gráfico N° 42



Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

Desde la producción primaria en la que la asociatividad es el eje fundamental de la Cadena partimos desde un formulario de inscripción y compromiso emitido por la Asociación a sus miembros, este documento abaliza la condición de asociado y corresponsable del funcionamiento del proyecto.

La Asociación emite un listado de socios que van a beneficiarse del financiamiento del BNF y las instituciones de la economía popular y solidaria, este listado incluye el requerimiento financiero y la capacidad de producción de cada socio.

Los créditos serán canalizados por la asociación, sin embargo cabe aclarar que cada socio es sujeto de crédito y garante solidario de sus compañeros, las instituciones financieras emiten los pagarés y contratos de mutuo acuerdo que deben ser aceptados y firmados por los beneficiarios de este servicio.

Los desembolsos se lo realizaran a las cuentas individuales de cada socio quienes transfieren los recursos a la cuenta de la asociación con el propósito de realizar la adquisición de insumos y pago de servicios complementarios.

Cada socio cuenta con la libreta de ahorros física y los documentos de autorización de transferencia.

La asociación celebra un contrato de adquisición de insumos al por mayor, beneficiándose del descuento de pago en efectivo y precio de mayorista.

Conjuntamente realizan un documento técnico que sirva de insumo al contrato agrícola que firmarán los Directivos de la Asociación con los Directivos de la empresa procesadora, en este instrumento se detalla la cantidad de sacos de café que debe entregar la asociación, los tiempos en los cuales debe desarrollarse la entrega, las características del grano, el cronograma de revisión, asistencia técnica y capacitación que debe desarrollar la empresa transformadora de café.

La empresa procesadora también realizará las actividades de retención de las cuotas que los agricultores deben pagar a las instituciones financieras, por lo que es necesario la elaboración de fichas individuales que contemple la cuota y amortización de los créditos de cada uno de los socios, esta documentación debe estar avalada por el banco acreedor. La empresa pagara a la asociación el valor de compra menos el total de retención de créditos.

Para los beneficios que ofrece el Ministerio de agricultura, ganadería y pesca es necesario realizar una solicitud de visita de campo, con lo que dicho ministerio analiza el requerimiento real del productor y establece la cantidad y condiciones del incentivo.

En los servicios complementarios debe existir la factura de compra, factura por honorarios, servicios básicos, transporte y los servicios de comunicación (telefonía celular, internet).

Los servicios de apoyo lo vamos a determinar en comunicación, que comprende internet y telefonía celular, el proveedor será CNT, por cobertura de la zona y menor precio, además de su incentivo al concepto asociativo, Los servicios especializados de Asistencia Técnico estará a cargo de la empresa procesadora quien pondrá a disposición de los agricultores personal técnico de su rol de pagos y además coordinara acciones con el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca. Los Servicios financieros estarán a cargo del Banco Nacional de Fomento y Cooperativas de Ahorro y Crédito de la economía Popular y Solidaria, quienes ofertaran servicios acorde a la Capacidad de Pago actual y futura del agricultor.

## CAPÍTULO IV

### IMPACTOS

En el presente trabajo se ha tomado en cuenta los impactos sociales, tecnológicos, económicos, empresariales y educativos.

Los criterios de evaluación de impactos se medirán de acuerdo a la siguiente escala:

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

#### 4.1 Impactos sociales

**Cuadro Nº 33**  
**Matriz de impacto social**

**NÚMERO DE INDICADORES 5**

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>								
<b>INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
Calidad de Vida							x	3
Desarrollo Local							x	3
Seguridad Familiar						x		2
Generación de Empleo							x	3
Estabilidad de Ingresos							x	3
<b>TOTAL</b>								<b>14</b>

**RESULTADO**

**2,8**

**IMPACTO ALTO POSITIVO**

Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

El resultado de la Matriz de Impacto Social es Alto Positivo, esto en virtud de que el desarrollo de la propuesta estratégica tiene como objetivo mejorar el nivel de vida de los agricultores productores de café de la zona de Vinces, esto a su vez promueve el desarrollo local y a la generación de empleo.

Al implementar la agricultura por contrato los pequeños productores de café estabilizan sus ingresos ya que cuentan con documentos habilitantes que les permiten estructurar sus finanzas a mediano y a largo plazo.

Existe un desarrollo sustentable de la localidad al incorporar al sistema económico a más de 100 familias, acelerando el dinamismo productivo entre proveedores de insumos, productores, procesadores y exportadores; y el incorporar al sistema productivo a mujeres en labores definidas ayuda a fomentar sociedades más igualitarias.

#### 4.2 Impactos económicos

**Cuadro Nº 34**  
**Matriz de impacto económico**

**NÚMERO DE INDICADORES 5**

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INDICADORES</b>								
Mejoramiento de precio							x	3
Disminución de costos							x	3
Incremento de productividad						x		2
Incentivos económicos adicionales						x		2
Acceso a financiamiento							x	3
<b>TOTAL</b>								<b>13</b>

<b>RESULTADO</b>	<b>2,6</b>	<b>IMPACTO ALTO POSITIVO</b>
------------------	------------	------------------------------

Fuente. Investigación Directa      Realizado: Autor

La eliminación de intermediarios a la cadena productiva de café permitió mejorar el precio de venta a los agricultores y de compra de la empresa procesadora, ya que no existe la comisión de intermediación.

La asociatividad permitió fortalecer a los agricultores y convertirse clientes importantes para las casas comerciales permitiéndoles beneficiarse de descuentos por compras mayorista, además de adquirir las semillas sin costo a través del Ministerio de Agricultura.

El incremento de productividad se genera desde el momento en que los agricultores adquieren semilla certificada y continúa en las contantes capacitaciones empresariales y el seguimiento del Ministerio de Agricultura y la empresa procesadora mediante asistencias técnicas.

Mejorará el ingreso y disminuirá el costo de producción, distribución y comercialización del café en la zona, aumentará la rentabilidad de los pequeños productores de café y habrá un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa procesadora.

#### **4.3 Impactos empresariales**

Los impactos empresariales en la ejecución de la cadena son altamente positivos ya que se generó una planificación estratégica al diseñar la misión, la visión, los objetivos, los principios, los valores y las estrategias empresariales, además de estructurar mapas de comportamientos y responsabilidades.

El incentivar el emprendimiento con estrategias que minimicen los riesgos especialmente de mercado contribuyen a un mejor vivir de la sociedad, en este caso del cantón Vinces.

**Cuadro Nº 35**  
**Matriz de impacto empresarial**

**NÚMERO DE INDICADORES 5**

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INDICADORES</b>								
Estilos de Gestión							x	3
Clima Organizacional							x	3
Motivación					x			1
Trabajo Corporativo					x			1
Máximo Manejo de Recursos								2
<b>TOTAL</b>								<b>10</b>

<b>RESULTADO</b>	<b>2</b>	<b>IMPACTO MEDIO POSITIVO</b>
------------------	----------	-------------------------------

Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

El incorporar un moderno modelo de gestión comercial el cual busca una mejor equidad en los recursos económicos permite un clima organizacional más saludable y esto motiva a sus participantes, por ende el impacto es medio positivo.

#### 4.4 Impactos educativos

**Cuadro Nº 36**  
**Matriz de impacto educativo**

**NÚMERO DE INDICADORES 5**

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INDICADORES</b>								
Generación de Conocimientos							x	3
Nuevos Aprendizajes							x	3
Formación Profesional					x			1
Autoestima							x	3
Creación de Nuevos Valores							x	3
<b>TOTAL</b>								<b>13</b>

<b>RESULTADO</b>	<b>2,6</b>	<b>IMPACTO ALTO POSITIVO</b>
------------------	------------	------------------------------

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Autor

La entrega de este trabajo de grado tiene un impacto educativo ya que genera una investigación en las nuevas formas de negocio, estableciendo directrices que pueden ser aplicadas a cualquier industria que dependa del sector agropecuario; desarrolla autoestima a los agricultores ya que se sienten que pueden fortalecer sus capacidades empresariales mediante la unión; por esta razones la matriz de impactos educativos dan como resultado un impacto alto positivo.

#### 4.5 Impactos tecnológicos

**Cuadro Nº 37**  
**Matriz de impacto tecnológico**

<b>NÚMERO DE INDICADORES</b>		<b>5</b>						
<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INDICADORES</b>								
Nuevas Tecnologías de producción							x	3
Tecnología Crediticia						x		2
Tecnología Administrativa						x		2
Comunicación						x		2
Hadware y Software					x			1
<b>TOTAL</b>								<b>10</b>

<b>RESULTADO</b>	<b>2</b>	<b>IMPACTO MEDIO POSITIVO</b>
------------------	----------	-------------------------------

Fuente. Investigación Directa

Elaborado: Autor

El impacto sustenta en la transferencia de tecnologías, Asistencia Técnica y capacitación, que será aprovechada en la producción del café.

La nueva tecnología en la aplicación de tendencias que conllevan al trabajo en grupo y mancomunado, hacen sociedades más unidas; y el resultado de este impacto es medio positivo.

## 4.5 Impactos ambientales

**Cuadro Nº 38**  
**Matriz de impacto ambiental**

**NÚMERO DE INDICADORES 5**

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INDICADORES</b>								
Cuidado del agua		x						-2
Tratamiento de Basura		x						-2
Menor erosión del suelo		x						-2
Charlas de concientización			x					-1
Cultivo amigable al medio ambiente			x					-1
<b>TOTAL</b>								<b>-8</b>

<b>RESULTADO</b>	<b>-1,6</b>	<b>IMPACTO MEDIO NEGATIVO</b>
------------------	-------------	-------------------------------

**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

El implementar las Buenas Prácticas en la producción agrícola nos permite tener un mayor cuidado de los recursos naturales, además de proponer los cultivos que son amigables con el medio ambiente.

Uno de los principales temas a socializar en las capacitaciones es el cuidado del medioambiente y los diferentes procesos que contribuyen al aprovechamiento eficiente del suelo y demás recursos naturales.

Al trabajar con esta variables de reducción de impactos naturales el resultado de la matriz es de medio negativo.

Luego de identificar los diferentes impactos individuales de la propuesta realizamos la Matriz General con el objetivo de considerar el resultado de la implementación del modelo de gestión propuesto.

**Cuadro Nº 39**  
**Matriz general de impactos**

**NÚMERO DE INDICADORES 6**

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INDICADORES</b>								
Sociales							x	3
Económicos							x	3
Empresariales						x		2
Educativos							x	3
Tecnológicos						x		2
Ambientales		x						-2
<b>TOTAL</b>								<b>11</b>

<b>RESULTADO</b>	<b>1,83</b>	<b>IMPACTO MEDIO POSITIVO</b>
------------------	-------------	-------------------------------

**Fuente.** Investigación Directa

**Elaborado:** Autor

La implementación de la cadena de valor como modelo de gestión para la mejora de la producción y comercialización de café en el cantón Vinces provincia de Los Ríos tiene un Impacto medio positivo, en los que destaca los impactos sociales y económicos y educativos, por lo que su implementación contribuiría promover una sociedad más justa y equitativa. Es necesario mencionar que el impacto en el medio ambiente es mínimo, y si eliminamos esta variable de la matriz general de impactos el resultado sería 2,6 Impacto alto positivo.

## CONCLUSIONES

1. Al analizar las variables macroeconómicas del país, se llega a la conclusión de que existe un entorno apropiado para los productos de exportación no petrolera tradicional como es el café, además de que el sector rural del Ecuador es el más vulnerable, por lo que es adecuado la implementación de herramientas de gestión que incrementen sus ganancias.
2. Existe un déficit de producción significativo en la producción de café, por lo que es importante fortalecer la producción de este sector mediante herramientas que integren a los distintos actores.
3. Al analizar el microambiente del sector productivo y comercial del sector café y conciliando con las encuestas realizadas a los productores se evidencian claras deficiencias en los sistemas de producción y comercialización, ya que existe una necesidad de materia prima de las empresas procesadoras y la falta de poder de negociación de los pequeños productores de café del sector Vinges.
4. La Cadena de Valor al ser un rango completo de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las distintas etapas de producción, hasta la entrega al consumidor final, es la herramienta propicia para incluir productores y procesadores.
5. La asociatividad también nos permite aplicar los conceptos de economía de escala, en los servicios complementarios de la actividad como el transporte, el financiamiento, servicios profesionales, entre otros.

6. La Agricultura por contrato también es un pilar fundamental para el desarrollo de la cadena de valor agrícola, ya que se definen los beneficios y responsabilidades de los actores de la cadena, transparentando y documentando la calidad del producto, el precio y los acuerdos referentes a los servicios complementarios, además permite asegurar el mercado de los pequeños productores de café a precios justos y sin la participación de intermediarios. Este mecanismo también permite el desarrollo de capacidades empresariales para todos los actores de la cadena ya que incluye el asesoramiento y técnico y la capacitación.
7. Se cumplió con el objetivo del proyecto al proponer un sistema de gestión que permite mejorar el nivel ingreso de los pequeños productores de café, mejorando la tecnificación de los cultivos y suprimiendo el intermediario en la cadena de valor.
8. La implementación de la cadena de valor como modelo de gestión para la mejora de la producción y comercialización de café en el cantón Vinces provincia de Los Ríos tiene un Impacto medio positivo, en los que destaca los impactos sociales y económicos y educativos, por lo que su implementación contribuiría promover una sociedad más justa y equitativa.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la aplicación de la propuesta estratégica a la Asociación, con la correspondiente supervisión del facilitador, enmarcarla en el mapa estratégico y controlarla continuamente.
2. La asociación deberá incluir en su administración a una persona encargada de controlar la operatividad de la cadena y el orden financiero.
3. Las capacitaciones y asistencias técnicas deberán realizarse continuamente, evaluando su efectividad en el tratamiento de los cultivos.
4. La Asociación deberá efectuar los trabajos en campo que puedan garantizar la entrega de los productos en los tiempos pactados y en las condiciones determinadas en la agricultura por contrato.
5. Se recomienda la implementación de este modelo de gestión en cualquier integración de actores que incluyan pequeños agricultores e industria de exportación o procesamiento.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría General de la Administración, Editorial: Mc Graw 7ta edición
- EYSSAUTIER, de la Mora, Maurice, Investigación de Mercados, Editorial Trillas, 1ra edición, México 2006
- FRANCES Antonio, estrategia y planes para la empresa, Editorial Prentice Hall, primera edición, México 2006
- GITMAN J. Laurence, Principios de Administración financiera, Prentice Hall, Octava edición, México 2005
- Jany, Castro, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados, Editorial Mac Graw Hill, Edición 3. México 2005
- Ortega Casto Alonso, Proyectos de Inversión, Editorial Compañía Continental, primera edición, México 2006
- Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México 1991
- Tamayo y Tamayo, Mario. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN, Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, México 1988
- Bravo Valdivieso Mercedes (2008) Contabilidad General 8va Edición Editora Nuevo día Ecuador
- Bravo Valdivieso Mercedes (2008) Contabilidad General 4ta Edición Editora Nuevo día Ecuador
- Hernández y Rodríguez (2002) Sergio, Administración Proceso Administrativo, 2da edición, editorial Mc- Graw Hill. México
- BERNAL, César (2000) Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Editorial Prentice Hall. Colombia
- WESTON, Fred-Brigham Eugene (2000) Fundamentos de Administración Financiera, Editorial MacgrawHill, Décima edición México

- Suarez A. Carmen (2004) Elementos de la Administración Editorial Gráficos Alcívar, Tercera edición, Guayaquil
- Marguerite, Robinson (2004) Finanzas Sostenibles para los Pobres, Instituto Nacional para el Desarrollo, Primera Edición, México
- Méndez José (2012) *La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento*, pag. 345, McGraw-Hill. México DF
- Merino C, Cañizares R, (2011) *Implementación de un Sistema de Gestión de seguridad de la Información según ISO 27001*
- *Constitución Política del Ecuador*
- *Plan Nacional del Buen Vivir*
- *Ley de Economía Popular y Solidaria*

## **LINKONGRAFÍA**

<http://www.google.com/encademaniento de valor>

<http://www.google.com/finanzas agrícolas>

<http://www.bce.fin.ec>

<http://www.bnf.fin.ec>

<http://www.magap.gob.ec>

<http://www.mipro.gob.ec>

<http://www.fao.org>

<http://www.flacso.org.ec>

<http://www.cpml.org.ec>

<http://www.capeipi.org.ec>

<http://www.cofenac.org.ec>

<http://www.ICO.ORG>

<http://www.municipalidadvices.gob.ec>

<http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion>

<http://www.corecaf.org>

# ANEXOS

## ANEXO 1 ENCUESTA

1.- Dentro de su proceso productivo. ¿En dónde considera usted que tiene mayor problema?

- a) Adquisición de insumos
- b) Producción
- c) Comercialización

2.- Al realizar el cultivo de café. ¿Cuáles son sus principales riesgos?

- a) Mercado
- b) Enfermedades
- c) El clima

3. ¿Qué extensión de terreno dedica o dedicaría al cultivo de café?

Entre

- a) Menos de una Hectárea
- b) De 1 a 5 Hectáreas
- c) De 5 a 10 Hectáreas
- d) Más de 10 Hectáreas

4.- ¿Cómo considera los cultivos de café en el sector?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

5.- ¿Cuál especie de café cultiva o cultivaría usted?

- a) Arábico
- b) Robusta

6.- ¿A quien vende su producción?

- a) Empresa Procesadora
- b) Intermediario
- c) Exportador

7.- ¿Qué precios referenciales tiene el café que usted produce?

- a) Menos de \$80
- b) De \$80 a \$100
- c) De \$100 a \$120
- d) Más de \$120

8.- ¿Cuál es la forma de pago que realizan sus clientes?

- a) En efectivo
- b) A crédito menos a una semana
- c) A crédito de 1 a 2 semanas
- d) A crédito de 2 a 4 semanas
- e) A más de 4 semanas

9.- ¿Posee usted financiamiento para sus actividades productivas?

- a) Si
- b) No

10.- ¿Tiene usted asistencia técnica y capacitación para la producción de su cultivo?

- a) Si
- b) No

11.- El Proyecto tiene como objetivo crear una cadena de valor que asegure la compra de su producción al precio actual o superior. ¿Estaría dispuesto a ser partícipe del mismo?

- a) Si
- b) No
- c) Nose

12.- Para el desarrollo de la Cadena de Valor es necesario que usted se asocie, ¿Estaría dispuesto a participar en una Asociación agrícola?

- a) Si
- b) No
- c) Nose

13.- ¿Usted estaría dispuesto a celebrar un contrato de venta de su producción a su asociación a un precio superior al referencial actual del mercado, comprometiéndose a cumplirlo inclusive cuando tenga una mayor oferta?

- a) Si
- b) No
- c) nose

## ANEXO 2 ENTREVISTA

Entrevista al Productores de café de la zona de Vences, provincia de Los Ríos.

Tema: Costos de Producción

Por :Santiago Tello

1. ¿Hace cuánto siembra usted café en la zona de Vinces?  
Un poco más de cinco años
2. ¿Qué tipo de café cultiva usted?  
Café Robusta
3. ¿Qué tipo de café se cultiva en la zona?  
Actualmente, solo café Robusta
4. ¿Cuánto invierte usted en la producción de una hectárea de café?  
Entre \$ 3.000 y \$ 3.500 dólares
5. ¿Cuáles son los costos más significativos?  
Los jornales y la fertilización
6. ¿En qué parte del proceso productivo usted gasta más?  
Los dos primeros años
7. ¿Cuándo recupera su inversión?  
A partir del tercer año se recupera la inversión.

## ANEXO 3

### ANÁLISIS DE DATOS

PREGUNTA	ANÁLISIS DE DATOS				TOTALES	
	a	b	c	d		
1.- Dentro de su proceso productivo, ¿En dónde considera usted que tiene mayor problema?	F	7	8	85	100	
	%	7,00%	8,00%	85,00%	100,00%	
2.- Al realizar el cultivo de café. ¿Cuáles son sus principales riesgos?	F	48	18	34	100	
	%	48,00%	18,00%	34,00%	100,00%	
3.- ¿Qué extensión de terreno dedica o dedicaría al cultivo de café?	F	6	48	34	12	100
	%	6,00%	48,00%	34,00%	12,00%	100,00%
4.- ¿Cómo considera los cultivos de café en el sector?	F	56	27	15	2	100
	%	56,00%	27,00%	15,00%	2,00%	100,00%
5.- ¿Cuál especie de café cultiva o cultivaría usted?	F	100	0			100
	%	100%				100,00%
6.- ¿A quien vende su producción?	F	2	83	15		100
	%	2,00%	83,00%	15,00%		100,00%
7.- ¿Qué precios referenciales tiene el café que usted produce?	F	2	2	95	1	100
	%	2,00%	2,00%	95,00%	1,00%	100,00%
8.- ¿Cuál es la forma de pago que realizan sus clientes?	F	76	4	15	5	100
	%	76,00%	4,00%	15,00%	5,00%	100,00%
9.- ¿Posee usted financiamiento para sus actividades productivas?	F	81	19			100
	%	81,00%	19,00%			100,00%
10.- ¿Tiene usted asistencia técnica y capacitación para para la producción de su cultivo?	F	93	7			100
	%	93,00%	7,00%			100,00%
11.- El proyecto tiene como objetivo crear una cadena de valor que asegure la compra de su producción al precio actual del mercado o superior, ¿ estaría dispuesto a ser partícipe del mismo?	F	88	3	9		100
	%	88,00%	3,00%	9,00%		100,00%
12.- ¿Para el desarrollo de la Cadena de Valor es necesario que usted se asocie, ¿ Estaría dispuesto a participar en una Asociación agrícola?	F	81	11	8		100
	%	81,00%	11,00%	8,00%		100,00%
13.- ¿Usted estaría dispuesto a celebrar un contrato de venta de su producción a su asociación a un precio superior al referencial actual del mercado, comprometiéndose a cumplirlo inclusive cuando tenga una mayor oferta?	F	74	10	16		100
	%	74,00%	10,00%	16,00%		100,00%

**ANEXO 4  
FOTOGRAFÍAS**

**COSECHA ASOCIATIVA DE CAFÉ**



Fuente: ANECAFE

**COSECHA Y SECADO DE CAFÉ**



Fuente: ANECAFE

**ANEXO 5**  
**FICHA DE INSCRIPCIÓN ASOCIACIÓN**  
**ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ 14 DE JUNIO**  
**FICHA DE INSCRIPCIÓN**

**Datos personales:**

Nombre:	
Apellidos:	
CI:	
Fecha de nacimiento:	
Correo electrónico:	

**Domicilio**

Domicilio:	
Nacionalidad:	
Localidad:	
Provincia:	
Teléfono:	
Dirección de la finca:	
Hectáreas productivas:	
Hs destinadas a café:	

**PARA HACER EFECTIVA LA INSCRIPCIÓN DEBERÁ AUTORIZAR EL COBRO DE LA CUOTA ANUAL DE \$ 50 QUE PUEDEN SER PAGADOS MENSUALMENTE (\$8,33 MENSUALES)**

.....  
(Nombre completo y Firma)

.....  
(Lugar y Fecha)

## ANEXO 6

### CONTRATO DE COMPRA Y VENTA DE CAFÉ CEREZA ROBUSTA

Entre la empresa ..... (denominación)  
con domicilio comercial en calle..... N°....., del  
Cantón de Vinces de la provincia de Los Ríos, con RUC N°....., representada  
en este acto por su presidente señor....., CI  
N°....., en adelante denominado COMPRADOR por una parte y la  
asociación.....de....., RUC  
N°..... domiciliado en calle.....N°.....,  
Y... .., en adelante denominada VENDEDOR por la  
otra parte, celebran este CONTRATO DE COMPRAVENTA COMERCIAL DE CAFÉ CEREZA,  
sujeto a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: El VENDEDOR se obliga a vender al COMPRADOR 60.000 quintales de café cereza  
cuyas especificaciones, precios y condiciones son acordados más adelante.  
SEGUNDA: Las mercaderías, cantidad de unidades y sus precios y plazos estimados de entrega,  
son: de cinco años a partir del año 3  
TERCERA: 1- Las mercaderías deberán ser pedidas mediante documento de requerimiento de la  
empresa compradora y los plazos correrán en días laborables únicamente. 2- El precio se abonará  
en la siguiente forma:  
Un anticipo del 40% al pedido y el 60% a la entrega en planta  
CUARTA: 1- El presente contrato comenzará su vigencia el día ..... 2- El plazo  
contractual será de..... (.....) meses desde cuando comience su vigencia.  
QUINTA: Las mercaderías podrán entregarse acompañados con informes debidamente  
autorizados por la asociación.  
SEXTA: El COMPRADOR deberá asegurar las mercaderías y responderá por ellas.  
SÉPTIMA: Los incumplimientos del VENDEDOR serán sancionados con las normas vigentes y se  
establece un monto del 10% sobre el valor de entrega mensual como multa.  
OCTAVA: Queda facultado el COMPRADOR para ceder este Contrato, contra la conformidad del  
VENDEDOR respecto al INCUMPLIMIENTO DE ENTREGA.  
NOVENA: Habrá una facultad de rescisión en favor del COMPRADOR con los efectos siguientes:  
El vendedor no entregue la cantidad correspondiente  
El producto recibido no sea de la producción acordada  
DÉCIMA: Las partes constituyen los domicilios contractuales siguientes: el COMPRADOR en  
calle.....Nro de ..... y el VENDEDOR, en  
calle..... N°..... de.....  
ÚNDECIMA: Ante posible litigio las partes se someterán a los tribunales ordinarios con jurisdicción  
en E en cantón Vinces, renunciando a cualesquier otros que pudieran corresponderles.  
DECIMOSEGUNDA: Se firman dos ejemplares de un mismo tenor, que se entregan  
al COMPRADOR y al VENDEDOR, quienes los reciben de conformidad.  
DECIMOTERCERA: Celebrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los.....días del mes  
de.....del año .....

FIRMAS

GERENTE GENERAL  
ASOCIACIÓN

PRESIDENTE DE

CI:

CI:

## ANEXO 7

### ACTA COMPROMISO

Yo, ..... con CI .....residente en la ciudad de ..... me comprometo a trabajar con todos los condicionamientos y actividades técnicas y aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en el proceso productivo de cultivo de café robusta, además de controlar los factores de riesgo vinculados a posibles enfermedades de las plantas, me comprometo además a vender toda mi producción establecida y coordinada con la asociación de pequeños productores de café 14 de junio.

Firma:

Nombre:

CI:

## ANEXO 8

<b>MATRIZ DE PONDERACIONES FODA</b>								
<b>FORTALEZAS</b>								
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>T.F</b>	<b>T.D</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		Zonas apropiadas para el cultivo	Conocimiento empírico de los agricultores	Capacidad de cosechar sin necesidad de maquinaria	Adaptabilidad cultural a nuevas actividades productivas			
1	Apoyo Técnico y financiero gubernamental a la aso.	8	9	9	8		34	
2	Demanda Insatisfecha del Café	7	7	8	7		29	
3	Desarrollo de nuevas tecnologías en la producción	8	7	6	9		30	
		23	23	23	24			
<b>AMENAZAS</b>								
1	Indundaciones y sequías	5	7	3	4		19	
2	Enfermedades a plantaciones	5	5	3	5		18	
3	Tiempo primera cosecha es a los tres años	3	5	3	6		17	
4	Comerciantes acaparadores	3	7	3	7		20	
		16	24	12	22			
<b>DEBILIDADES</b>								
<b>OPORTUNIDADES</b>		Falta de Capacidad de negociación en Insumos	Carencia de experiencia en administración	Escaso nivel tecnológico en cultivos	Falta de garantías para financiamiento	Falta de conocimiento de mercado		
1	Apoyo Técnico y financiero gubernamental a la aso.	9	5	7	8	8	37	
2	Demanda Insatisfecha del Café	5	3	3	5	8	24	
3	Desarrollo de nuevas tecnologías en la producción	5	6	9	3	3	26	
<b>AMENAZAS</b>		<b>19</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>19</b>		
1	Indundaciones y sequías	2	4	3	3	3	15	
2	Enfermedades a plantaciones	2	3	5	3	5	18	
3	Tiempo primera cosecha es a los tres años	4	5	5	6	7	27	
4	Comerciantes acaparadores	3	6	5	6	8	28	
		11	18	18	18	23		

Elaborado: Autor  
Fuente: Directa