



IBARRA - ECUADOR

Facultad de
POSGRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS

**“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA ASOCIACIÓN
AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG “AACRI”, CANTÓN
COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magister en Gestión de
Agroempresas y Agronegocios**

DIRECTOR:

PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández.

AUTOR:

Ing. Segundo Alfredo Paucar Suntasig

IBARRA – ECUADOR

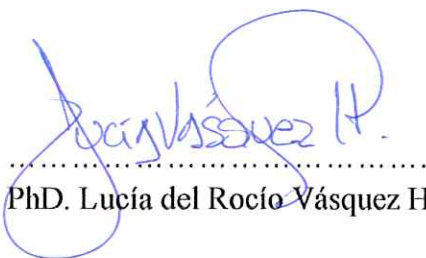
2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutora del Trabajo de Grado “**MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG “AACRI”, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA**”, presentado por el Ingeniero Segundo Alfredo Paucar Suntasig, para optar por el grado de Magíster en Gestión de Agroempresas y Agronegocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a 05 días del mes de octubre del 2022.

Lo certifico:



.....
PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández.

DIRECTORA

APROBACIÓN DEL JURADO

“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG “AACRI”, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”

Por: Segundo Alfredo Paucar Suntasig

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente jurado, a 05 días del mes de octubre del 2022.



PhD. Lucia del Rocío Vásquez Hernández.

CI: 1002682720



PhD. José Ali Moncada Rangel

C.I. 1757128267

NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1712078839		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Segundo Alfredo Paucar Suntasig		
DIRECCIÓN:	Quito, Amaguaña Calle Vencedores E9-280 y José Espinoza		
EMAIL:	alfredopaucar7@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	0228 75247	TELÉFONO MÓVIL:	098 3091650

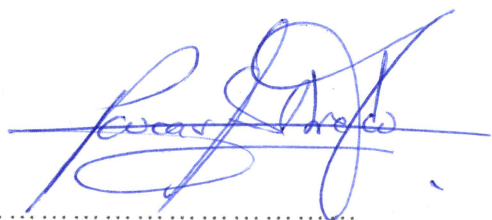
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG “AACRI”, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTOR:	Segundo Alfredo Paucar Suntasig
FECHA:	05 días del mes de octubre del 2022.
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magíster en Gestión de Agroempresas y Agronegocios
DIRECTORA:	PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández

CONSTANCIAS

Elaboración propia manifiesta 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 el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a 13 días del mes de diciembre del 2022.

ELABORACIÓN PROPIA:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Segundo Alfredo Paucar Suntasig', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Nombre: Segundo Alfredo Paucar Suntasig

C.C.: 1712078839



Facultad de
POSGRADO

REGISTRO DE POSGRADO

Guía: POSTGRADO - UTN

Fecha: Ibarra, a 05 días del mes de octubre del 2022.

SEGUNDO ALFREDO PAUCAR SUNTASIG “MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RIO INTAG “AACRI”, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA” / Trabajo de grado de Magíster en Gestión de Agroempresas y Agronegocios, Universidad Técnica del Norte “UTN”, Ibarra.

DIRECTORA DE TESIS: Ph.D. Lucia del Rocío Vásquez Hernández.

El principal objetivo de la presente investigación fue Proponer un Modelo de gestión comercial para asociación agroartesanal de caficultores rio Intag “AACRI”, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura. Para esto se diagnosticó la experiencia, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de estos caficultores. Se definió la estructura comercial y organizacional de la Asociación y se determinó los procesos estandarizados para la cadena de comercialización del café

Fecha: Ibarra, a 05 días del mes de octubre del 2022.


.....
Ph.D. Lucia del Rocío Vásquez Hernández.
Directora


.....
Ing. Segundo Alfredo Paucar Suntasig
Autor

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso, que me ha brindado la oportunidad de vivir para servir.

A mi esposa Rosa Guaolotuña quien ha sacrificado sus sueños por vivir los míos. Siempre presente con su valioso apoyo y motivación para seguir siempre adelante, en cada tropiezo y caída. Con su mano extendida para levantarme.

A mis hijos Katerine Mishel, María Belén y Josué David, que pese a las circunstancias; que en la vida nos ha tocado vivir. Han sido mi motor, y poder demostrarles que el aprender y crecer en el conocimiento siempre serán la opción para ser mejores personas y ayudar a los demás

A mi madre María Angela Suntasig, por sus sabios consejos que me han permitido abrirme las puertas a nuevas oportunidades, y crecer y aportar con este trabajo a la sociedad.

ALFREDO PAUCAR.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, a la Facultad de Posgrado y docentes, por los conocimientos compartidos en el presente programa.

A la PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández. Tutora de la presente investigación, por su direccionamiento y apoyo constante con conocimientos, sugerencias e ideas muy acertadas para el buen desarrollo y culminación de esta tesis.

Al PhD. José Ali Moncada Rangel asesor, por su valioso aporte con conocimientos y consejos para concluir la presente tesis.

A mi niña princesa María Belén Paucar Gualotuña que ahora es toda una mujer, quien ha sido pilar fundamental para en la elaboración de la presente tesis, eternamente agradecido a ti mi niña princesa de tu papa que te quiere desde antes que nacieras.

ALFREDO PAUCAR

ÍNDICE

CAPÍTULO I	15
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Antecedentes	16
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificación	18
CAPÍTULO II.....	21
MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1. Asociatividad	21
2.2. Características de la asociatividad	21
2.3. Tipos de la asociatividad.....	22
2.4. El proceso asociativo	23
2.5. Las organizaciones sociales en el Ecuador	24
2.5.1. Componentes que cambian en una Organización	25
2.6. Economía Social	25
2.7. Gestión Comercial	26
2.7.1. Importancia de la gestión comercial.....	27
2.7.2. Elementos para desarrollar una gestión comercial	28
2.7.2.1. Pasos para una gestión comercial eficaz.....	28
2.7.2.2. Consejos para una gestión comercial exitosa	29
2.8. Cadenas de valor, gobernanza y mapeo de procesos	30
2.9. Plan comercial de ventas.....	31
2.10. El marketing en la gestión comercial.....	31
2.10.1. Marketing Estratégico en la gestión comercial	32
2.10.2. Funciones del marketing estratégico en la gestión comercial	32
2.10.3. El financiamiento en la gestión comercial	33
2.10.3.1. Fuentes de financiamiento en la gestión comercial	34
2.10.3.2. Financiamiento de capital privado y préstamos bancarios	35
2.11. El café en Ecuador	36
2.11.1. Zonas donde crece el café en el Ecuador	37
2.11.2. Normas técnicas que clasifica el café.....	37
2.12. Marco legal	39
CAPÍTULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Descripción del área de estudio	42
3.1.1. Características de la Población objeto de estudio	42

3.2. Enfoque y tipo de investigación.....	43
3.3. Procedimiento	44
3.3.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag	44
3.3.2. Fase II: Análisis de las acciones de gestión comercial a implementar en la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag	45
3.3.3. Fase III: Diseño de un modelo de gestión comercial alternativo para el producto emblemático de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag: el café procesado	47
3.4. Consideraciones bioéticas	48
CAPÍTULO IV.....	49
RESULTADOS Y PROPUESTA.....	49
4.1. Diagnóstico de la situación actual de la asociación agroartesanal de caficultores Río Intag	49
4.2. Análisis de la Gestión comercial en la asociación agroartesanal de caficultores Río Intag “AACRI”	50
4.3. Propuesta del modelo de gestión comercial alternativo para el producto emblemático de la asociación Agroartesanal de caficultores Río Intag: café procesado.....	54
4.3.1. Estructura organizacional.....	54
4.3.2. Cultura organizacional de AACRI	56
4.3.2.1. Visión	56
4.3.2.2. Misión	57
4.3.2.3. Filosofía.....	57
4.3.2.4. Políticas para el Modelo de Gestión de AACRI.....	57
4.3.3. Infraestructura y equipamiento.....	60
4.4. El cultivo del café y su impacto económico en AACRI.....	60
4.4.1. Propiedades del café.....	61
4.5. Condiciones agroecológicas para el cultivo del café	61
4.5.1. Suelo.....	61
4.5.2. Temperatura	62
4.5.3. Humedad	62
4.6. Procesamiento del café “agregación de valor”	62
4.6.1. Principales riesgos que afectan la calidad del café	64
4.6.2. Guía para distribución logística del producto	65
4.7. La comercialización del café.....	66
4.7.1. Indicadores para medir la efectividad comercial.....	67
4.7.2. Análisis para tomar decisiones sobre canales de venta	67
4.7.3. Estrategias identificadas por perspectiva de comercialización	68

4.7.4. Estrategia de penetración en los mercados.....	69
4.8. Planificación del uso de la planta.....	70
4.9. Modelo de gestión Comercial	72
CAPÍTULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones	75
REFERENCIAS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores que permiten evaluar el desempeño de la gestión comercial.	30
Tabla 2. Siete fases para crear un plan comercial de ventas.	31
Tabla 3. Análisis FODA de AACRI.	53
Tabla 4. Estructura del personal de AACRI.	55
Tabla 5. Sistema de Trazabilidad.	66
Tabla 6. Indicadores para evaluar la efectividad comercial.	67
Tabla 7. Estrategias por perspectiva.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa político de Cotacachi.	42
Figura 2. Principales actores involucrados en la producción y comercialización de café.	45
Figura 3. Principios filosóficos descritos en la ISO 9000:2015.	46
Figura 4. Organigrama actual de AACRI.	55
Figura 5. Flujograma de proceso para la obtención de café.	64
Figura 6. Estrategia de penetración del mercado.	70
Figura 7. Mapa de procesos.	71
Figura 8. Modelo de negocio propuesto.	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía para entrevista a socios de la organización AACRI.	81
Anexo 2. Diagnostico situacional de AACRI.	82
Anexo 3. Planes de acción comercial para AACRI de acuerdo al análisis FODA.	84
Anexo 4. Principales riesgos que afectan la calidad del café.	88
Anexo 5. REG-PLA-01 Registro de planificación de uso de planta de torrefacción.	91
Anexo 6. REG-PRO-01 Registro de orden de producción de café.	92
Anexo 7. REG-INV-01 Registros de inventarios.	93
Anexo 8. Datos para generar el número de lote.	95
Anexo 9. Canal de ventas sin intermediario.	96
Anexo 10. Canal de ventas con intermediario.	97

**“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA ASOCIACIÓN
AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG ‘AACRI’, CANTÓN
COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”**

Autor: Ing. Segundo Alfredo Paucar Suntasig.

Tutora: PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández.

Año: 2022

RESUMEN

Las formas de organización asociativas se convierten en una alternativa para los sectores estratégicos caficultores. El principal objetivo de la presente investigación es proponer un modelo de gestión comercial que permita mejorar los actuales procesos de comercialización del café en la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag “AACRI”, y se desarrolló en tres fases. Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag, para lo cual se determinó la experiencia, participación de los socios, modelos de gestión comercial y las principales causas que tienen los procesos asociativos de estos caficultores; Fase II. Acciones de gestión comercial a implementar en la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag, en la cual se analizó el modelo de gestión comercial propuesto en base a lineamientos de calidad ISO 9001:2015, para estandarizar las actividades productivas y administrativas; Fase III. Diseño de un modelo de gestión comercial alternativo para el producto emblemático de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag: el café procesado, con base a la metodología Link – Food And Agriculture Organization, se determinaron los procesos del sistema de producción y comercialización. A partir de los resultados se diseñó un modelo de gestión con lineamientos estandarizados para la operación, funcionamiento y administración productiva y asociativa, lo que responde a las normativas de cumplimiento legal y sanitario a nivel nacional e internacional, lo cual permite contribuir con el desarrollo de la economía popular y solidaria del sector, ya que dispone de herramientas para la toma de decisiones de manera anticipada.

Palabras clave: Asociación agroartesanal de caficultores, Economía Popular y Solidaria, Modelo de gestión comercial.

**"COMMERCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE AGRO-ARTISANAL
ASSOCIATION OF COFFEE FARMERS RÍO INTAG AACRI, COTACACHI
CANTON, PROVINCE OF IMBABURA"**

Author: Ing. Segundo Alfredo Paucar Suntasig

Advisor: PhD. Lucia del Rocío Vásquez Hernández.

Año: 2022

ABSTRACT

The forms of associative organization have become an alternative for the strategic sectors coffee growers, whose main objective of this research is to propose a commercial management model that allows improving the current processes of commercialization of coffee in the Agroartisanal Association of Coffee Growers Intag River. "AACRI", the same one that was developed in three phases. Phase I. Diagnosis of the current situation of the Intag River Coffee Farmers Association, for which the experience, participation of partners, business management models and the main causes of the associative processes of these coffee farmers were determined; Phase II. Commercial management actions to be implemented in the Intag River Coffee Farmers Association, in which the proposed commercial management model was analyzed based on ISO 9001:2015 quality guidelines, to standardize productive and administrative activities; Phase III. Design of an alternative commercial management model for the flagship product of the Intag River Coffee Farmers Association: processed coffee, based on the Link – Food and Agriculture Organization methodology, the processes of the production and marketing system were determined. Based on the results, a management model was designed with standardized guidelines for the operation, functioning and productive and associative administration, which responds to the regulations of legal and sanitary compliance at the national and international level, which allows contributing to the development of the popular and solidarity economy of the sector, since it has tools for making decisions in advance.

Keywords: Agro-artisanal association of coffee growers, Popular and Solidarity Economy, Commercial management model.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial los modelos de gestión se han caracterizado por ser uno de los ejes fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las actividades asociativas, enfrentar los retos relacionados con la expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad (CEPAL, 2002). La problemática que enfrentan estas pequeñas y medianas asociaciones está relacionada directamente con factores externos a la empresa tales como: la economía, política y tecnología, entre otros. Además, de las deficiencias internas de organización estructural, mercadeo, producción y personal (Guerrero, 2004).

La visión comercial asociativa no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse procedimientos estandarizados, la cultura organizacional, análisis de la cadena de valor y el involucramiento en todo nivel de sus asociados (Buenaventura, 2007). Para potencializar los niveles de productividad y competitividad, poner énfasis en la gestión de costos de producción, en la formulación de planes de mejora continua en sus operaciones y comercialización, así como en el desarrollo de infraestructura y certificaciones de calidad acorde a las necesidades y expectativas de mercado.

En Ecuador existe un modelo de desarrollo que apoya a las organizaciones de economía popular solidaria, con la finalidad de que cumplan con sus principales objetivos tales como: generación de empleo, trabajar con las personas de su comunidad, ser productivas para alcanzar un crecimiento empresarial (A. Ruiz, 2015). A pesar de ello se continúa presentando una débil perspectiva de fomento al incremento del cultivo de café, incentivos al fortalecimiento de una cultura asociativa, mejora en la comercialización, para fortalecer el tejido social y las condiciones económicas de las familias que forman parte de la AACRI y la articulación territorial a los sistemas productivos.

Actualmente, la Asociación Agroartesanal De Caficultores Río Intag (AACRI) carece de un modelo de gestión comercial, realidad que pone en riesgo la sostenibilidad de la organización. Debido a que aún no se ha logra garantizar, una demanda constante del

producto a sus asociados, incrementar la cartera de clientes y un pago justo en el corto tiempo por su café. Situación que ha generado un malestar entre los socios por varias ocasiones, quienes cada vez buscan otras alternativas de venta fuera de la asociación fragmentando cada vez más la asociatividad del grupo.

1.2. Antecedentes

En los países más desarrollados, las Asociación Agroartesanales son el puente de desarrollo que considera el sector más óptimo para erradicar la pobreza, además de promover el bienestar compartido y alimentar a una población que estadísticamente se estima que llegue a 9700 millones de habitantes para el 2050 (Banco Mundial, 2022). Es muy preocupante de cómo la población crece día a día, por ende, se necesita más estrategias, sin embargo, la organización asociativa, se convierte en el único ingreso de la población más pobre. El Banco Mundial menciona que el 65% de los adultos son pobres, viven en zonas rurales y dependen de la producción agrícola cafetera para su subsistencia. Estos productores viven de la agricultura, y esperan producir grandes cantidades de materia prima para luego transformarlo, pero, al darse la sobrepoblación será muy difícil cubrir esta demanda, además de varios factores que se suscitaran con el transcurso del tiempo como; el cambio climático, escases de abono, entre otros.

En América Latina se rodea de pobres e indigentes, (35% y 60%, alrededor de 180 millones) y el más alto índice de riqueza en el mundo algunos países incluye a la población un nuevo modelo económico requiriendo cambios culturales en la asociatividad (Cadena & Puga, 2005). Donde la corrupción ha sido una constante en la disminución de las posibilidades de desarrollo, en el caso de Ecuador es hacia un sistema económico social y solidario (Buen Vivir), que aportan en la reconfiguración de la matriz productiva en la construcción de una cultura de confianza que promueva la asociatividad para lograr mayor productividad y la búsqueda de mercados.

En el caso de Colombia, las asociaciones se constituyen por medio de las diferentes cámaras de comercio de cada municipio, mientras, en Ecuador lo hacen mediante el Instituto de Economía Popular y Solidaria; existen instituciones de financiamiento que apoyan al proceso de asociatividad y respaldan los trámites y monitoreo de sus actividades como son en Ecuador Ban Ecuador (interés del, 11%) y Colombia el Banco Agrario (interés del 0,9% y 1%) (Martínez & Liendo, 2001). A pesar de ello, el sector agro artesanal cafetero, en su mayoría, se ve afectado por factores extraeconómicos y económicos, entre ellos tienen la falta de cooperación, trabajo en equipo, ingresos

económicos, participación institucional, infraestructura, desempleo, pobreza entre otros, que impiden que la asociación pueda posicionarse y constituirse en corto tiempo, de ahí que la calidad de vida se afecta no solo en la parte económica sino en todo lo relacionado a la estructura familiar de los integrantes de una comunidad o sector.

En el Ecuador provincia de Imbabura en Cotacachi, las principales actividades económicas están vinculadas en el sector agro artesanal cafetero, donde la asociatividad está presente en la mayoría de agrupaciones, sin embargo, debido al mal manejo desde su concepción, incorrecta planificación de asociación, la falta de cooperación, la inadecuada transformación de la materia prima a afectado al desarrollo económico y al malgasto de los recursos, impidiendo cumplir con el objetivo de obtener un producto de calidad (Rodríguez, 2015). La falta un modelo de gestión comercial para las asociaciones junto con un mal manejo de comercialización de productos, trae como consecuencia que los pequeños negocios que tienden a salir al mercado no sean sostenibles.

La Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Ítag “AACRI” es una organización de base sin fines de lucro creada bajo acuerdo ministerial del MICIP (actual MIPRO) en 1998 con la finalidad de fomentar la producción y la comercialización del café arábica, cultivado bajo sistemas agroforestales por las familias habitantes en la zona de Ítag, como medio para mejorar su calidad de vida y conservar los recursos naturales.

Actualmente AACRI cuenta con 122 socios activos, registrados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como organismo regulador del Estado. Su beneficio llega a más de doscientas familias que cultivan café a través del apoyo técnico en campo, talleres de capacitación, giras de observación y motivación, entrega de materiales e insumos a precio de costo, con facilidades de pago, sin costo financiero y la compra del producto a un precio estable y competitivo. El área de cobertura en el cultivo de café alcanza las doscientas hectáreas, de las cuales 120 se encuentran en producción, con una productividad promedio de 13 quintales por hectárea. Por ende, en la actualidad en Ecuador, la mayoría de las asociaciones agrícolas de mediana y pequeña envergadura buscan de manera constante mejorar su nivel organizativo e integrarse de forma más exitosa a las cadenas de comercialización.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión comercial que permita mejorar los actuales procesos de comercialización del café en la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag “AACRI”.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag.
- Analizar las acciones de gestión comercial que se implementan en la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag.
- Diseñar un modelo de gestión comercial alternativo para el producto emblemático de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag: el café procesado.

1.4. Justificación

Esta investigación hace énfasis en un análisis que permita implementar un modelo de gestión comercial para la Asociación Agroartesanal de caficultores Río Intag “AACRI”, Cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, que permita generar que estos pequeños negocios que tienen a salir al mercado sean sostenibles tomando en consideración las medidas correspondientes. Al mismo tiempo, este estudio impulsará la asociatividad como una estrategia entre los productores del sector agro artesanal y los diferentes agentes económicos a fin de alcanzar competitividad en el mercado, mediante un trabajo de cooperación, innovación y uso de tecnología.

A su vez que se prevé que el comercio mundial de productos agrícolas seguirá incrementándose considerablemente durante los próximos decenios. En consecuencia, el comercio desempeñará un papel cada vez más importante al influir en el alcance y la naturaleza de la seguridad alimentaria en todas las regiones del planeta. El desafío, por lo tanto, consiste en asegurarse de que la expansión del comercio agrícola contribuya, y no perjudique, a la eliminación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición (FAO, 2022).

La organización ha sufrido varios tropiezos durante su vida asociativa de 23 años, muchos de ellos relacionados a los términos comerciales dentro y fuera de la misma. Actualmente varios socios han optado por dejar de vender su café a la organización para buscar un mejor precio en otros mercados. El precio justo, plazos de pago adecuados para sus socios, así como estrategias comerciales que beneficien la venta del café, son las alternativas que se presentan en este trabajo de investigación (E. Ruiz, 2015). El modelo de gestión comercial es una solución coherente a los problemas que enfrenta actualmente la asociación AACRI, durante la cadena de comercialización. El trabajo presenta un documento estructurado y estandarizado para la gestión comercial, con la finalidad de obtener ganancias y satisfacer las necesidades de sus socios.

La implementación de un modelos de gestión comercial permitirán a los directivos de la AACRI disponer de un enfoque estratégico, acciones, tácticas, para hacer frente a la competencia y a las tendencias del mercado local y externo, fortalecer la marca, aumentar sus ventas, la participación y posicionamiento, cumplir objetivos y metas comerciales sostenibles, mejorando la capacidad de desarrollo, crecimiento y competitividad de esta organización en términos económicos y sociales y establecer una estructura de costos de producción, fijación de precios eficiente, eficaz, para alcanzar niveles de competencia de sus productos en los mercados tanto internos como externos.

Según Cordero (2013) se estima que el 10% de los productores del sector cafetalero están agremiados, especialmente los pequeños dentro de las figuras legales de cooperativas, corporaciones, centros agrícolas y asociaciones de base, según estos datos la actividad cafetalera es mayormente desarrollada por los pequeños productores familiares, que son actores de la economía popular y solidaria. En el territorio nacional se han registrado un total de 88 organizaciones de base que están ubicadas en 13 provincias y cuatro comercializadoras asociativas de carácter regional que abarcan el 10% de la producción nacional y un 6 a 7% de las exportaciones.

De acuerdo con las líneas de Investigación de la Universidad Técnica del Norte, esta investigación se enmarca dentro de: “Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico”.

Por otra parte, la Constitución de la República (2008) ampara y reconoce a todo grupo asociativo en su Art. 283, donde se menciona que:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones (p. 91).

La presente investigación interactúa con el Plan Nacional de Desarrollo 2021 -2025 en el objetivo 3: “Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular”, con un enfoque a fortalecer la inclusión económica, espacios de inserción en las cadenas productivas y permitir intercambios justos, equitativos de Comercio Justo (p. 63).

También junto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas para todos en América Latina y el Caribe, que constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. A fin de lograr la implementación de la Agenda 2030 que es necesario que todas las personas que viven en la pobreza extrema superen esa condición. La única cifra aceptable es cero y eso beneficiaría en especial a las mujeres y a los 165 millones de jóvenes a los que es preciso apoyar para lograr que tengan un futuro mejor (ONU, 2015).

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El presente trabajo de investigación se basa en conceptos y definiciones relacionados con el rol que desempeñan las organizaciones Sociales, el conocimiento técnico desde los Modelos de Gestión, y demás herramientas que dinamicen y sostengan el trabajo asociativo.

2.1. Asociatividad

En el artículo de Cadena & Puga (2005) criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones mencionan: “Las asociaciones, entendidas como agrupamientos voluntarios de personas unidas por metas comunes, reglas de funcionamiento y elementos simbólicos que les dan identidad, han adquirido una creciente importancia en las sociedades contemporáneas”, es decir que asociarse es pertenecer a un grupo de individuos de manera voluntaria, con el objetivo de perseguir un bien común, basándose en reglamentos, normas establecidas tanto por la asociación como demás instituciones que la conformen, para de esta manera conseguir los objetivos propuestos, dando soluciones a los problemas, permitiendo que día a día ayude al desarrollo de los ámbitos social, económico, cultural, político, etc.

2.2. Características de la asociatividad

Martínez & Liendo (2001) mencionan que el asociarse significa un proceso complejo, porque parte de la cooperación para dar soluciones a los problemas, además que la insuficiencia del tamaño de las organizaciones da como resultado no obtener tecnologías de alta gama, por ende, es muy difícil involucrarse en mercados nuevos, además de acceder a información. Por esta razón es importante mencionar las condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Sin embargo, se establecen ciertos requisitos entre los cuales se encuentran:

- Proyecto común.
- Compromiso mutuo - Objetivos comunes.
- Riesgos compartidos, pero sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

Por otra parte, menciona que, al asociarse, sin perder su autonomía se pueden solucionar problemas como:

- Reducción de costos
- Incorporación de tecnología
- Mejora del posicionamiento en los mercados
- Acceso a mercados de mayor envergadura
- Capacitación de recursos humanos
- Incremento de productividad
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- Disponibilidad de información
- Captación de recursos financieros
- Optimización de estándares de calidad

2.3. Tipos de la asociatividad

El Estudio sobre Asociatividad MPCEIP (2019) menciona que existen diversos tipos de asociatividad como son:

- Empresarial
- Productiva

Es decir que la asociatividad productiva tiene como base la cooperación, pero siempre que se presenta una necesidad mutua, el fin es poder alcanzar ventajas que no se podría de manera individual, su estrategia es trabajar de manera conjunta entre unidades domésticas empresa de producción o comercialización, participando voluntariamente con otros participantes todo enmarcados en un mismo objetivo, pero siempre manteniendo la independencia organizacional. Las principales ventajas de este tipo de asociatividad son:

- Aumentar la producción.
- Conserva su autonomía cada participante.
- Unión hace la fuerza (Compartan recursos).
- Más poder de negociación.
- Acceso a financiamiento.
- Mejorar calidad y diseño del producto.
- Mejorar la gestión del conocimiento tanto administrativo, productivo, comercial.
- Los beneficios que obtendrá cada participante serán de acuerdo al grado de participación y el nivel de compromiso que revele, mientras que la asociatividad

empresarial es el mecanismo de cooperación y colaboración entre empresas grandes, medianas, pequeñas o micro empresas, las cuales tienen la misma necesidad y buscan el mismo objetivo, en donde cada participante conserva su independencia organizacional y jurídica, toman la decisión de participar voluntariamente.

2.4. El proceso asociativo

Según Martínez & Liendo (2001) el proceso de formación de un grupo asociativo se puede distinguir distintas fases que podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Etapa de gestación:** Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo,
- **Etapa de estructuración:** En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados
- **Etapa de madurez:** A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar.
- **Etapa productiva o de gestión:** Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.
- **Etapa de declinación:** Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

Se puede decir que el individuo inicia el proceso en la integración del grupo, para luego definirse que rol ocupara dentro del grupo, después de cumplir con sus objetivos y alcanzar su identidad como empresarios se define la “forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar”. Posteriormente se lleva a la práctica para obtener los resultados esperados. Por ultimo si los “rendimientos

disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa” depende del grupo si desean cambiar de proyecto o desintegrarse.

2.5. Las organizaciones sociales en el Ecuador

De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS, las asociaciones están conformadas por personas que realizan actividades económicas, productivas similares o complementarias. En conjunto permiten la producción y comercialización de bienes y servicios permitidos y socialmente necesarios. Por lo tanto, se autoabastecen en forma solidaria y autogestionada de materia prima, insumos, herramientas, tecnología y equipos (SEPS, 2017). Donde los tipos de organizaciones sociales con finalidad social y sin fines de lucro que se pueden constituir en el Ecuador según: Decreto Ejecutivo No. 193. Reglamento personalidad jurídica organizaciones sociales, en sus artículos 4, 8, 9, 10 y 11 establece, lo siguiente:

Art. 4.- Tipos de organizaciones. Las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar y obligarse, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación, podrán constituir: a) Corporaciones. Son corporaciones las entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformada por un número mínimo de cinco miembros, expresada mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del Estado, de conformidad con la ley. Sin perjuicio de lo establecido en la Constitución, la ley y lo que prescriban sus estatutos, las corporaciones tendrán como finalidad, la promoción y búsqueda del bien común de sus miembros, el bien público en general o de una colectividad en particular. b) Fundaciones. Las fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia en el estatuto, la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar pública. c) Otras formas de organizaciones. Las otras formas de organizaciones sociales, nacionales o extranjeras, que se rigen por sus propias leyes, tales como: comunas, juntas de agua, juntas de regantes, centros agrícolas, cámaras de agricultura, etcétera, en lo que fuere aplicable (p. 2).”

2.5.1. Componentes que cambian en una Organización

La organización es un sistema complejo en donde intervienen varios componentes tanto internos como externos que interactúan entre sí (Bunge, 2015). Los componentes internos dan lugar a la estructura interna de la organización, la tecnología, los procesos, los productos y servicios, la cultura organizacional y el comportamiento humano. Cada organización tiene desarrollada una cultura que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción. Donde los agentes de cambio tienen tres opciones o categorías para realizarlo: la estructura, la tecnología y las personas.

Es decir que la primera implica alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. La segunda abarca modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipos usados; y la tercera, los cambios de las personas se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta de la persona.

2.6. Economía Social

Hablar de organizaciones sociales a la hora de generar medios de vida económica es pensar mucho más allá de solo el interés del dinero sobre los intereses sociales. Para Bunge (2015) “La economía social conforma un espacio de la realidad económica integrado por formas organizativas privadas creadas por las personas para dar respuesta a sus propias demandas sociales, a sus problemas sustantivos y a sus aspiraciones sociales”. Afirmación que resulta ser compleja a la hora de equilibrar las demandas sociales con las necesidades económicas de los socios, para ello Martínez & Liendon (2001) sugieren tener en cuenta los siguientes principios:

- Dar servicio a los socios y a la colectividad antes que un fin de lucro.
- Gestión democrática.
- Distribución de los beneficios y excedentes de acuerdo a criterios que priman a las personas y al factor trabajo antes que al capital.
- Autonomía de gestión respecto del sector público y del sector privado tradicional.

2.7. Gestión Comercial

Para Morales (2014) la gestión comercial de una empresa es la encargada de administrar y ejercer influencia sobre un resultado o variable comercial de las ventas, lo cual corresponde a las decisiones tomadas sobre los canales de venta o alteración comercial del producto o servicio (p. 6). Considera que la gestión comercial “corresponde a los lineamientos y los procedimientos que son indispensables para una correcta gestión comercial en la organización, independientemente de los productos y/o servicios que se ofrezcan” (p.21).

Ante un mundo cada vez más exigente, de acuerdo con Quiñónez et al., (2020) las empresas con la finalidad de enfrentar los retos de la globalización necesitan ser más flexibles, relacionarse directamente con sus clientes actuales y potenciales, estar más encaminadas a la innovación de bienes y servicios, considerando el desarrollo de su recurso humano, que le permita lograr una mejor posición en el mercado, mayor conciencia y cuidado con el medio ambiente.

Al respecto, manifiesta Mero (2018), que uno de los elementos principales dentro de una empresa, está centrado en el ámbito de la gestión comercial, así como en las ventas que se realizan en dicha organización, puesto que de estas depende la obtención de beneficios y la viabilidad del negocio. Por ello, es indispensable realizar un buen manejo del departamento comercial, con la finalidad de lograr que los productos y servicios lleguen a los clientes, y se puedan alcanzar los objetivos trazados.

Una afirmación elocuente “el área comercial de cualquier compañía debe centrarse en dos aspectos clave: el mercado y la satisfacción del cliente” Mero (2018) por lo cual, es necesario contar con un departamento de servicio al cliente, eficiente, y productos o servicios de calidad. De acuerdo con Morales (2014) “elevar la calidad de servicio ofrecido requiere asumir una filosofía empresarial donde la satisfacción del cliente sea el objetivo prioritario dentro de un marco de mejora continua en el que estén involucradas todas las personas de la organización” (p.3). Silva (2020) señala que “la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado” (p.151); y comprende, desde el estudio de mercado hasta la venta o colocación del producto o servicio a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las políticas y estrategias de venta, en el ámbito empresarial.

En relación al párrafo anterior el concepto de comercialización tiene diversas acepciones en dependencia elaboración propia y del contexto en que se desarrolla, así como de la organización a la cual hace referencia; por lo tanto, en este estudio se asume la comercialización como el proceso encaminado a analizar las necesidades de los sujetos y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes productos y servicios, lo que requiere prever qué tipos de estos desearán, en lo que concierne a propiedades o características de los mismos, y así decidir a cuáles de estas personas podrá satisfacer la empresa.

2.7.1. Importancia de la gestión comercial

La gestión comercial en cualquier empresa u organización, actúa como una especie de motor y en general, la función comercial activa a las demás, influyendo en ellas de forma directa o indirecta. Determina los volúmenes que se deben producir para atender la demanda, las especificaciones que requiere el cliente, los precios y formas de pago, la comunicación y tiene el poder incluso de alterar la dinámica de la estrategia corporativa (Silva, 2020). Es decir que Contar con una gestión comercial eficaz, es de gran importancia porque representa beneficios como:

- Facilita el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa o organización.
- Permite estructurar los procesos de producción de forma acertada.
- Favorece la reputación de la empresa u organización en el mercado.
- Mejora la relación con los clientes.
- Incrementa los indicadores de satisfacción del cliente y fidelidad.
- Aumenta la competitividad de la empresa u organización.
- Maximiza la rentabilidad.

Un estudio de la firma KPMG, reveló que las organizaciones centradas en el cliente, tienen un 38% más de probabilidad de reportar incremento en la rentabilidad, con respecto a las que no se centran en el cliente. Bajo ese panorama, las mismas deben orientar la gestión comercial hacia un crecimiento rentable, centrando sus acciones en el cliente.

2.7.2. Elementos para desarrollar una gestión comercial

Según Arias (2006) la gestión comercial involucra componentes de diferentes áreas, integra equipos, recursos y funciones, para lograr sus objetivos y aportar a la competitividad de la organización. Los principales elementos de la gestión comercial son:

- **Planeación estratégica:** Incluye la definición de objetivos, la fijación de metas y la consolidación de la estrategia corporativa.
- **Gestión de ventas:** Directamente encargada de las técnicas de venta y el engranaje de actividades necesarias para llevar un producto hasta el cliente final.
- **Gestión de marketing:** Comprende el análisis del entorno y orienta la estrategia de la mezcla de marketing o las 4 Ps, de tal manera que esté alineada con la estrategia corporativa.
- **Gestión de clientes:** Se ocupa de la jornada del cliente en cada una de las etapas del proceso comercial, desde la prospección hasta la postventa, con el objetivo de lograr su satisfacción y lealtad.
- **Gestión de fuerza de ventas:** Administra el recurso humano, en términos de la capacitación, la motivación, y la estrategia del equipo de ventas.
- **Áreas de soporte:** Se trata de la relación con otras áreas críticas para el desempeño del proceso comercial, como por ejemplo las áreas de tecnología, finanzas, producción, logística, entre otras.

2.7.2.1. Pasos para una gestión comercial eficaz

Una gestión comercial eficaz, implica la construcción de un plan comercial que contemple los siguientes pasos:

- **Fijar objetivos:** Todo plan debe partir de unos objetivos claros, alcanzables, medibles y enmarcados en un periodo determinado. Esta etapa responde a la pregunta ¿Qué se pretende lograr en la gestión comercial?.
- **Realizar un análisis de mercado:** Conocer el entorno, la situación actual del mercado en el que actúa la organización y su posición con respecto a la competencia. Este análisis implica el conocimiento del público objetivo y toda la información clave para delimitar el segmento a analizar.

- **Conocer el producto:** Además de sus propiedades, características físicas y funcionalidades básicas, es saber la necesidad que cubre y lo que motiva al cliente para comprarlo.
- **Estructurar un plan de marketing:** Plasmar de manera estructurada, las estrategias que se implementarán a través de los diferentes elementos del marketing mix o 4 Ps del marketing.
- **Entender las finanzas y realizar proyecciones:** Reúne la información de carácter financiero, que impacta la gestión comercial, como por ejemplo los indicadores económicos, la elasticidad de la demanda, las políticas de fijación de precios y de recaudo, el costo de adquisición de clientes y las proyecciones de venta.
- **Realizar seguimiento y control:** Hacer monitoreo de las acciones con respecto al logro de los objetivos, determinar la efectividad y tomar decisiones que permitan alcanzar la competitividad de la organización (Valencia, 2021).

2.7.2.2. Consejos para una gestión comercial exitosa

Para lograr tener una gestión comercial que impacte positivamente en resultados de ventas y posicionamiento, se debe tener en cuenta siempre que la estrategia debe ser adaptada a las características particulares de cada organización (Wongsansukcharoen, 2022). De todas formas, es muy útil poner en práctica algunas recomendaciones que tienen como objetivo impulsar la gestión comercial desde el terreno digital:

- **Identifica y califica a tu público:** Investiga acerca de las herramientas que pueden ayudar a tus plataformas web para encontrar y clasificar el público al que quieres llegar, de una forma mucho más efectiva y concreta. Así también podrás determinar qué redes sociales son las ideales para implementar una comunicación efectiva con estos perfiles.
- **Convertir al público en leads:** Esto quiere decir que ese público que ya tienes como parte de contactos se conviertan en la base de datos, ofreciéndoles contenido de valor relacionado con el campo de acción.
- **Optimiza la propuesta:** Ya que tienes sus datos personales y de gustos es momento de apoyarte en esa información y crear estrategias, campañas, ofertas,

etc., que sean mucho más efectivas y certeras. Así se logra perfeccionar el proceso de compra del cliente y hacer más sencillo el cierre de la venta.

- **Asegurar la continuidad de compra:** Una vez que se logra el cierre de venta. Es el momento depende de crear estrategias de fidelización impactantes, ofertas para compradores habituales, campañas de seguimiento, etc.

Por lo tanto, en esta investigación se asume que la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean, lo cual servirá de guía para lo que se produce y se ofrece por parte de la empresa. Representa el conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones y, además un proceso social que se da tanto a nivel micro como macro puesto que, en el primero, se observa a los clientes y las acciones de las organizaciones de forma individual; en tanto que, en el segundo, se toma en cuenta todo el sistema de producción y distribución. Así, la comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada (FAO, 2022).

2.8. Cadenas de valor, gobernanza y mapeo de procesos

Estos tres elementos generan una sinergia importante al momento de gestionar una empresa socio económica-productiva. Estos elementos bien armonizados permiten su pleno desarrollo. Para dimensionar su alcance se menciona que “estos vínculos obtienen externalidades, al proveerse de información, insumos materiales, servicios empresariales especializados y mano de obra calificada. Esas relaciones en red les proveen una competitividad inalcanzable y se refuerza a medida que esa red es más sólida y desarrollada” (García et al., 2018).

Según, Wongsansukcharoen (2022) afirma que en el centro de todas las decisiones comerciales se encuentra el cliente; de ahí que el desempeño de la gestión comercial puede ser evaluado por los siguientes indicadores, que se aprecian en la Tabla 1.

Tabla 1. Indicadores que permiten evaluar el desempeño de la gestión comercial.

Indicador	Forma de cálculo
Precio promedio	Ventas en pesos/unidades vendidas
Clientes efectivos	Clientes compradores/Visitas
Pedido promedio por unidades	Unidades vendidas/Total de pedidos
Mezcla de portafolio	Cantidad de referencia/Pedidos
Recompra	Número de pedidos totales/Clientes efectivos
Promedio de compra cliente	Venta de unidades/clientes efectivos

Fuente: Wongsansukcharoen (2022)

2.9. Plan comercial de ventas

Un elemento importante a resaltar es la afirmación “Un plan de ventas es necesario para determinar el crecimiento de una empresa, asignar unos objetivos realistas y específicos al equipo comercial al igual que se debe estar preparado a nivel logístico y humano para un aumento de ventas” (Galeano et al., 2021). De acuerdo con la guía para crear un plan de ventas paso a paso se explica en la siguiente tabla:

Tabla 2. Siete fases para crear un plan comercial de ventas.

FASE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Fase 1	El proceso actual	Define tu cliente para cada tipo de producto y la manera en que se está realizando la venta actualmente.
Fase 2	Optimización	Investiga cómo puedes optimizar el túnel de venta actual para: Reducir costos, aumentar las ventas y la satisfacción del cliente
Fase 3	Marketing y Ventas	Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas es el de fusionar Ventas con Marketing, con lo que se consigue una gran sinergia. Esto ya lo estoy viendo en clientes con los que trabajo: se logra una empatía recíproca, una mejora de los procesos y un mejor aporte de valor hacia el cliente y su captación.
Fase 4	Trocear el pastel	Sobre la cifra asignada de ventas, y sobre cada unidad de negocio / producto, hay que realizar el desglose hasta llegar a mes o semana. Es importante tener en cuenta la estacionalidad, si esta nos afecta, los festivos y otro tipo de eventos por zona geográfica, y la duración del proceso de venta.
Fase 5	Recursos	Tenemos que ser realistas sobre la carga de trabajo asignada y ver si van a necesitar algún tipo de apoyo, tanto de recursos humanos en ventas como en administración para acelerar los presupuestos y la documentación para cerrar los contratos, las herramientas informáticas, etc. O si necesitan formación.
Fase 6	Reunión y puesta en marcha	Muestra el Plan de Ventas que va a hacer posible esos objetivos empresariales. Explica otra vez por qué se ha tomado la decisión de esas ventas y volúmenes por gama, zona, etc. y ahora entra en detalle por vendedor, que quede claro cómo les vamos a ayudar, qué tipo de seguimiento vamos a hacer, etc
Fase 7	Medir, analizar y redefinir	Proceso de retroalimentación, ¿se están cumpliendo los objetivos propuestos?

Fuente: Galeano et al., (2021)

2.10. El marketing en la gestión comercial

La Gestión Comercial es la administración y uso eficiente de los recursos para materializar una visión de emprendimiento, no existe forma de potenciar un proyecto sin buena publicidad. Es aquí donde el Marketing tiene como objetivo el estudio de un mercado y la optimización de una empresa, organización o producto en el mismo (Pérez, 2021). Para esto se recurre a diversas herramientas, como la publicidad; y los datos del mercado, como la relación calidad-precio o la relación oferta-demanda, en sí, el marketing es una de las áreas del conocimiento más interesantes y extensas que hay, en ella se encuentra elementos de varias ciencias como la economía y la psicología, además del componente publicitario.

2.10.1. Marketing Estratégico en la gestión comercial

El marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los consumidores y organizaciones, en este caso, lo que se busca es corregir las debilidades que se encuentren, donde la función de este marketing es orientar a las organizaciones hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La función de este marketing es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Esta labor de investigación permite identificar, en base a la gran diversidad de formas en que se presentan las necesidades, productos-mercados y segmentos que puedan representar oportunidades atractivas para la organización (Carmona et al., 2016).

2.10.2. Funciones del marketing estratégico en la gestión comercial

Según Cadena & Puga (2005) función del marketing estratégico en la gestión comercial es, orientar a la organización hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, o crear oportunidades atractivas, donde las funciones concretas del marketing estratégico son:

- **Delimitar el mercado relevante:** Identificar el mercado sobre el que desea competir y definir una estrategia de presencia. En este intento de delimitación aparecen 3 dimensiones. 1 el servicio básico prestado por el producto. 2 las tecnologías que pueden ser utilizadas para obtener ese servicio. 3 los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado total.
- **Segmentación del mercado:** Consiste en analizar la diversidad de necesidades en el interior de los productos-mercados, ya que, aunque los consumidores deben buscar un mismo servicio básico, pueden tener distintas expectativas o preferencias específicas en la manera de obtener la función buscada o los servicios que acompañan al servicio base.
- **Análisis de la competencia:** Rara vez la empresa se encuentra sola en un mercado; lo normal es la presencia de otras firmas competidoras que tratan de satisfacer a los mismos clientes, limitando así el atractivo de la oportunidad de marketing descubierta. Es necesario que la oferta que la empresa haga a sus

clientes sea mejor que la que hacen sus competidores.

- **Análisis del entorno genérico:** Una de las tareas más importantes de los responsables de marketing es identificar su entorno y vigilar su evolución para descubrir en él oportunidades y amenazas tanto actuales como potenciales. En la medida que la organización pueda identificar las fuerzas y elementos claves de su entorno y predecir de forma acertada su evolución futura, estará en condiciones de adoptar las acciones oportunas para aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo el impacto de las amenazas.
- **Análisis interno:** Se pretenden descubrir los puntos fuertes y débiles de la empresa, es decir, su ventaja competitiva. Los puntos fuertes son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.
- **Formulación de estrategias orientadas al mercado:** El decisor se plantea una primera reflexión sobre los objetivos a conseguir y su concreción en estrategias, sensibles a las amenazas y oportunidades del mercado, que le permitan al decisor satisfacer las necesidades del consumidor mediante una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.
- **Proporcionar ventajas a terceros:** Existe una creciente importancia de dominar el arte de proporcionar ventajas a terceros que no forman parte del grupo de consumidores elegido. Surgen así las actividades de mega marketing que consisten en utilizar el poder y las relaciones públicas con el objetivo de ofrecer unas determinadas contrapartidas a ciertos grupos de presión para que no bloqueen el acceso a un mercado o para que lo desbloqueen.
- **Alianzas estratégicas:** Trata de analizar las colaboraciones con proveedores, distribuidores y/o competidores, al objeto de obtener economías derivadas de esta colaboración y satisfacer las necesidades del mercado.

2.10.3. El financiamiento en la gestión comercial

Según Rojas (2019) en la gestión de proyectos, el financiamiento resulta primordial para la ejecución y culminación de un proyecto establecido. Esta fase debe ser analizada con gran cuidado mediante un estudio de financiamiento, el cual permite establecer los métodos para adquirir los recursos financieros. Aquellos que son necesarios y deben ser invertidos según el plan de gestión comercial diseñado. Es importante que, en los

financiamientos para la ejecución de una gestión comercial en determinados proyectos, los directores de los mismos tengan en cuenta tres aspectos, los cuales serán importantes al momento de definir las estrategias de financiamiento más adecuadas:

- Cantidad a financiar
- Costo de financiación
- Condiciones de cobro de clientes y pagos de proveedores

En algunos casos, es necesario elegir entre varias opciones, entre las cuales se establece una importante diferencia de costos y rendimiento económico. En donde se aconseja escoger las opciones que presenten mayor comodidad, seguridad y alto rendimiento con menores costos. Aunque para ello, esto implique la selección de fuentes que provean menor monto de financiamiento.

2.10.3.1. Fuentes de financiamiento en la gestión comercial

En la gestión de negocios generalmente, las principales fuentes de financiamiento tomadas en cuenta son el propio capital de la compañía. En las que, en algunos casos, se destacan los préstamos bancarios. Las pequeñas, medianas industrias y los emprendedores, se basan también en la red de contacto para conseguir financiamiento entre sus familiares y amigos (Hidalgo, 2019). Adicionalmente, existen otras fuentes de financiamiento que deben tomarse en cuenta y que, además, no son excluyentes. Las cuales pueden combinarse de manera organizada para comenzar un proyecto o negocio. Entre las diversas opciones en fuentes de financiamiento se encuentran:

- **Capital de riesgo:** Es una inversión que realizan algunas empresas sobre otras empresas nacientes, con la condición de que se les permita tener participación de capital en el negocio. Las organizaciones de capital de riesgo son generalmente muy selectivas, y prefieren invertir en empresas establecidas.
- **Business Angels:** En español, ángeles inversores, son generalmente personas que han llevado a cabo proyectos exitosos en una determinada área, y buscan invertir en nuevos proyectos u oportunidades relacionados con la misma industria. Estas personas, además, ofrecen orientación y conexión de contactos sobre el negocio en que están invirtiendo.

- **Préstamos entre pares:** Estos préstamos se realizan a personas o instituciones diferentes de un banco tradicional o cualquier institución financiera, a través de una plataforma específica (P2P). En estos casos el financiamiento es proveído en partes y una vez que ha sido completamente entregado, el deudor lo paga en cuotas fijas mensuales a la plataforma, que se encarga de distribuirlo entre los inversores.
- **Incubadora de negocios:** Se encuentran relacionadas con empresas de capital de riesgo, y se encargan de brindar servicio, apoyo, mercadeo, redes, infraestructura y orientación además del financiamiento, a las pequeñas empresas y negocios que van empezando.

2.10.3.2. Financiamiento de capital privado y préstamos bancarios

Existe una diferencia importante entre el financiamiento obtenido a partir de capital privado y de préstamos bancarios, ya que el primero se encuentra ligado a una cierta tasa de rendimiento, que les provee a los inversionistas una compensación por los riesgos asumidos al suministrar dicho financiamiento (Martínez & Liendo, 2001). Existen algunos tipos de préstamos de instituciones financieras, los cuales deben analizarse y tomarse en cuenta con la finalidad de seleccionar el más adecuado, lo que resulta una importante actividad dentro de la gestión comercial. Entre los tipos de préstamos más importantes se encuentran:

- **Préstamos comerciales:** Son generalmente la principal fuente de financiamiento y se trata de fondos prestados por diferentes instituciones financieras, principalmente bancos de negocios.
- **Financiamiento puente:** Este es un acuerdo de corto plazo que se implementa mientras se logra realizar un acuerdo de mayor plazo.
- **Bonos:** Se refiere a deudas con intereses a largo plazo, que pueden ser compradas directamente por inversionistas institucionales, mediante mercados de capital.
- **Préstamos subordinados:** Como su nombre lo indica, son subordinados de los préstamos comerciales en cuanto a los requerimientos establecidos sobre los ingresos y activos del proyecto.

2.11. El café en Ecuador

En Ecuador el banano, el cacao y el café son productos agrícolas sustanciales, con un importante volumen de exportación y permiten el sustento económico de varios sectores rurales del país (León et al., 2020). El sector cafetalero nacional se ha caracterizado por aportar considerablemente a las dimensiones del desarrollo, en la parte económica se genera ingresos para las familias vinculadas con el sector (12.500 familias de productores), es un aporte directo a las divisas de ingreso del Estado y fundamentalmente en la creación de fuentes de empleos para los otros actores de la cadena productiva como: transportistas, comerciantes, exportadores, microempresarios, obreros de las industrias de café soluble y exportadoras de café en grano, entre otros, logrando una ocupación provisión directa e indirecta de bienes y servicios del sector.

Ecuador, es uno de los pocos países en el mundo que exporta todas las variedades de café: Arábigo lavado, Arábigo natural, vinculando a pueblos y nacionalidades indígenas, afrodescendientes y montubios en sus territorios, que ha permitido formar un extenso tejido social y organizativo. La amplia adaptabilidad de los cafetales es una cualidad del cultivo, es un arbusto contribuye a la conservación de los suelos especialmente como aportante de materia orgánica y protector de procesos erosivos. Debido a su ubicación geográfica, produce uno de los mejores cafés de América del Sur y de los más demandados en Europa. Los diferentes ecosistemas que posee Ecuador permiten que los cultivos de café se den a lo largo y ancho del país (León et al., 2020).

El cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del café son actividades económicas importantes para Ecuador, por lo que es necesario que los sectores privado y público trabajen de manera mancomunada, a fin de lograr un desarrollo sostenido y alcanzar un mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los agricultores dedicados a esta actividad, así como el fortalecimiento y ampliación de las exportaciones y el incremento del aporte en divisas para la economía ecuatoriana.

El café ecuatoriano se exporta actualmente a casi cincuenta países, entre los cuales se encuentran: Estados Unidos, Alemania, España, Chile, Colombia, Italia, Francia, Polonia, Japón, Bélgica, Argentina, Países Bajos, Canadá, entre otros. El café en forma de grano verde o tostado es exportado en sacos de cabuya de 60 kilos, y el café soluble en cajas de 25 a 30 kilos, o en frascos de vidrio, latas y sobres. También se exporta como extracto congelado en tambores de 55 galones (Lizarraga, 2009).

2.11.1. Zonas donde crece el café en el Ecuador

El generoso clima ecuatorial del país hace posible la cosecha durante todo el año, con arábica y robusto, granos de café cultivados desde el nivel del mar hasta altitudes de 2000 metros. Por ello se hace hincapié que Ecuador es un maravilloso biodiverso país, que cuenta con muchos ecosistemas y microclimas diferentes adecuados para el cultivo del café. La combinación de lluvias regulares, ricos suelos volcánicos, sombra suave y fuentes de agua pura se encuentran en gran parte del país. Las variedades de café más comunes cultivadas son Bourbon, Typica, Caturra y Sidra (Santos, 2020). Tiende a crecer en las siguientes regiones:

- **Región costera de las tierras bajas:** Las provincias de Manabí, Guayas y El Oro producen más de la mitad de la producción total de café de Ecuador.
- **Tierras altas del norte:** Provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi. El valle de Intag, en particular, es reconocido por su excelente café arábica con un equilibrio de acidez, dulzor y amargor.
- **Tierras altas del sur:** Las provincias de Loja, Azuay y Zamora Chinchipe posiblemente producen el mejor café de especialidad de altura de Ecuador. Loja es famoso por el café Arábica con acidez definida, dulzor medio y un aroma delicado.
- **Selva tropical:** Provincias de Napo y Orellana. El Amazon La región produce principalmente café Robusta utilizado para procesar café instantáneo.
- **Café de Galápagos:** Los fértiles suelos volcánicos de Santa Cruz y San Cristobal islas producen un café bien equilibrado y menos ácido que es popular entre Galápagos turistas, e incluso ha llegado a las tiendas Starbucks.

El café de Ecuador tiene una gran variedad de sabores y aromas, que se nota afrutadas o delicados toques de flores o chocolate, no es casualidad. Ecuador también es famoso por producir cacao, plátanos, mangos, cítricos, caña de azúcar, aguacates (de los que producen aceite de aguacate), arroz y una vertiginosa variedad de frutas tropicales. Los granos de café a menudo se plantan junto con estos otros cultivos para dar sombra, lo que crea interesantes cruces de sabores.

2.11.2. Normas técnicas que clasifica el café

La categorización del café ecuatoriano se rige por la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 285:2006, la cual tiene por objeto establecer la clasificación y los requisitos del

café verde en grano. Esta norma, además de la obvia diferenciación de los cafés según su especie, contempla otros elementos claves como la altitud de cultivo, el método de beneficio o las características físicas y organolépticas para definir y clasificar el café producido en este país (Hetzl, 2018). En la siguiente escala.

Según la altitud de la zona de cultivo:

- **Café de estricta altura:** Se produce en las zonas ubicadas más arriba de los 1200 m.s.n.m.
- **Café de altura:** Se produce entre 800 y 1200 m.s.n.m.
- **Café estándar:** Se produce en las zonas por debajo de los 800 m.s.n.m.

Según el método de beneficio del café:

- **Natural:** Cuando el beneficio es realizado por la vía seca.
- **Lavado:** Cuando el beneficio es por vía húmeda. En la actualidad también se prepara café lavado mediante los métodos: húmedo enzimático y subhúmedo (beneficio con equipos desmucilaginosos)
- **Semilavado:** También conocido como café “honey”, el método que se basa en la cosecha de frutos maduros, despulpado, secado con todo mucílago y trilla.

Según las características físicas y organolépticas del grano:

Café arábigo

- **Café Grado 1 (Especial Grade):** Granos de café Arábica lavado de la cosecha actual, con beneficio húmedo óptimo, de tamaño uniforme, de altura y estricta altura, de olor intensamente fresco, color homogéneo y con una calidad organoléptica de medio alto a alto.
- **Café Grado 2 (Premium Grade):** Granos de café Arábica lavado de la cosecha actual, bien beneficiado, provenientes de zonas altas o de baja altura, de olor fresco, de tamaño y color homogéneos y con una calidad organoléptica superior a la media. Este café se conoce como supremo cuando prevalece el tamaño de grano retenido sobre la zaranda 18.
- **Café Grado 3 (Exchange Grade):** Granos de café Arábica lavado de la cosecha actual, bien preparados, de olor fresco, de tamaño y color homogéneos y de taza sin defectos.
- **Café Grado 4 (Arábica Natural):** Granos de café Arábica beneficiados por la vía seca, de cosecha actual con taza limpia y libre de sabores extraños.

Café Robusta

- **Café Grado 1 (Robusta lavado):** Grano de café Robusta beneficiado por la vía húmeda, de cosecha actual, tamaño grande, taza limpia y libre de sabores extraños.
- **Café Grado 2 (Robusta Natural A):** Grano de café Robusta beneficiado por la vía seca, de cosecha actual, tamaño grande, taza limpia y libre de sabores extraños.
- **Café Grado 3 (Robusta Natural B):** Grano de café Robusta beneficiado por la vía seca, de cosecha actual, tamaño de pequeño a mediano, taza limpia y libre de sabores extraños.

2.12. Marco legal

Según la Constitución de la República (2008), la investigación se enmarca en varios conceptos legales detallados a continuación:

En su artículo 283.

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones (p. 91).

La investigación aportará al Plan nacional de desarrollo 2021- 2025 (2021). El mismo que declara en su objetivo 8. La generación de nuevas oportunidades para el bienestar de los habitantes de las zonas rurales requiere un Gobierno que genere las condiciones para la erradicación de la pobreza. Esto se puede lograr a través de la generación de oportunidades de empleo (p. 45).

Esta investigación se enmarca en el Objetivo 5, del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2022: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento” (p. 80), además, para su viabilidad en el territorio se enmarca en la política, 5.1, “Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas” (p. 91,92).

La investigación provee herramientas para una gestión adecuada de AACRI y evitar incurrir en multas y sanciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – (SEPS, 2020), en la Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-2020-0671. La cual emite la “Norma de control que contiene el procedimiento para la declaratoria de inactividad de las organizaciones de la economía popular y solidaria sujetas al control de la superintendencia de economía popular y solidaria”, y menciona.

“Artículo 5.- Falta de remisión de los balances o de los informes de gestión. Cuando la inactividad hubiere sido declarada como consecuencia de la falta de remisión de balances o informes de gestión, la organización para superar la inactividad deberá: a.- Justificar documentadamente que se encuentra operando y que posee activos registrados a su nombre por un valor de un salario básico unificado o superior, como consecuencia de la actividad económica que realiza” (p. 4).

Según datos del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2019, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Ecuador, las microempresas representan el 91% del sector productivo nacional, caracterizándolas como unidades de producción con ventas de hasta 100.000 dólares, que cuentan con una nómina de entre 1 y 9 empleados. Esto implica que de las 883.000 empresas que se registraron en 2019 aproximadamente 803.000 son microempresas.

Las micro y pequeñas empresas son la forma predominante de organización en todas las actividades económicas; aunque no son las unidades que generan la mayor cantidad de ingresos, emplean alrededor de un 40% de la fuerza laboral registrada. En el Ecuador durante la última década se ha tratado de implantar un nuevo modelo de desarrollo productivo, impulsando el cambio de la matriz productiva e incentivando la creación de valor agregado en la producción nacional. El cambio debe estar guiado por la responsabilidad ambiental e inclusión social, lo que permitirá que el desarrollo industrial se torne un poderoso impulsor de crecimiento económico para la satisfacción de derechos. Involucrar preferentemente a mujeres, jóvenes y personas en situación de pobreza en las actividades productivas reduce las desigualdades sociales, dignifica y mejora el acceso a oportunidades.

En el cambio de matriz productiva, es clave promover la transformación y diversificación productiva, que potencie sus ventajas comparativas en el corto plazo

pero que promueva la creación de ventajas competitivas en el largo plazo. El reto más significativo en este sentido está acompañado de un cambio cultural que incentive la confianza propia, motive el emprendimiento y valore la historia y cultura nacional, rescatando y aprovechando la diversidad y ancestralidad de toda la nación.

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública en Ecuador, a través del cual el Gobierno Nacional ejecutará las propuestas presentadas en el Plan de Gobierno, mediante Eje Económico y Generación de Empleo.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del área de estudio

La investigación se realizará en la parroquia Apuela del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, Ecuador, la cual está situada al noroeste de Cotacachi, a una distancia de 60 km., con sus límites: al norte con las parroquias de Cuellaje e Imantag; al sur con Plaza Gutiérrez y Vacas Galindo; al este con Imantag y al oeste con Peñaherrera, con sus respectivas comunidades: Cazarpamba, Irubí, Guamirla, La Colonia, La Esperanza Pucará Alto, Pueblo Viejo, Puranquí (A. Ruiz, 2015).

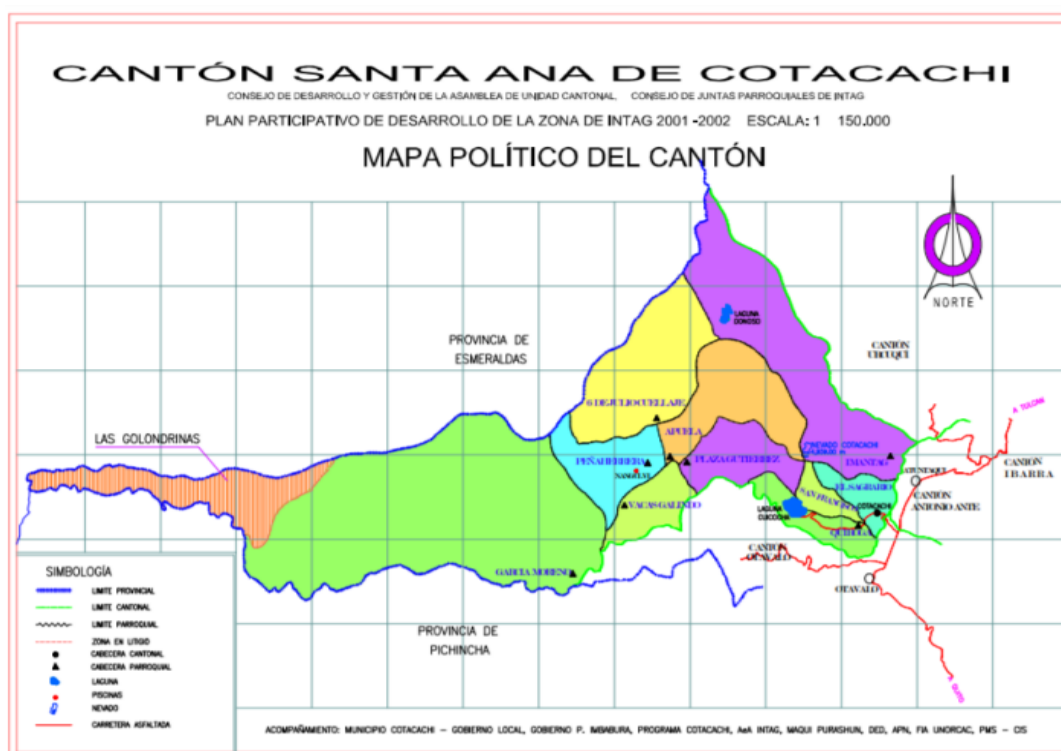


Figura 1. Mapa político de Cotacachi.

Fuente: Ruiz (2015).

3.1.1. Características de la Población objeto de estudio

Los miembros activos de (AACRI) son 122 socios, registrados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como organismo regulador del Estado en diferentes comunidades que hoy en día. Actualmente, 150 familias socias tienen cafetales en plena producción y de éstas, 89 están certificadas orgánicas con la certificación orgánica del BCS Öko-Garantie GmbH Alemania y se prevé que en 5 años el 80% de las fincas de

socios de la AACRI tendrán la certificación orgánica y su beneficio llega a más de doscientas familias que cultivan café.

La asociación ofrece programas de capacitación y asistencia técnica con sus socios sobre cómo mejorar la producción agrícola orgánica y los beneficios de una finca integral. Las fincas priorizan la diversificación de la producción, integrando cultivos con la crianza de animales y la protección ambiental. La tierra, el agua y el bosque se atienden mediante un trabajo organizado, basado en la justicia y la solidaridad, tecnologías alternativas y producción orgánica, manteniendo de esta forma el ecosistema, fomentando el desarrollo sostenible y garantizando la soberanía alimentaria de las familias campesinas y la mejora de sus ingresos (Willis, 2009).

3.2. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de investigación es mixto porque es un proceso que recolecta, analiza e integra datos cuantitativos e información cualitativa en un mismo estudio, para responder a un planteamiento. El enfoque cuantitativo está relacionado principalmente con los datos numéricos que se procesen durante el análisis de la información recopilada (Hernández, 2014). En este caso la medición numérica y los reportes porcentuales corresponden a los reportes de las entrevistas y grupos focales empleados para la recolección de información primaria.

Por otra parte, el enfoque cualitativo corresponde al análisis de procesos que se llevaron a cabo mediante la observación y evaluación de fenómenos. A partir de estos procesos se establecieron suposiciones o ideas que permitan esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras op.cit. (Hernández, 2014).

- **Investigación de campo:** La investigación es de campo porque recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación a un problema.
- **Investigación documental:** La investigación es documental porque se utilizará para recolectar información técnica, de los procesos comerciales establecidos por las normativas sanitarias a nivel nacional e internacional. También información de las experiencias similares del proceso de producción y administración de café.

- **Investigación descriptiva:** Se empleará este tipo de investigación para estandarizar y proceder cada uno de los diferentes procedimientos, instructivos y registros que formaran parte del modelo de gestión comercial.

3.3. Procedimiento

Para el estudio de mercado se utilizó información secundaria de instituciones como: Banco Central del Ecuador, Organización Internacional del Café, Asociación Nacional del Café, que permitió: analizar la oferta internacional de café y elaborados, la oferta interna principalmente de las marcas de los productos de café que actualmente se comercializa en el país, la demanda externa, el mercado interno, los precios referenciales de café arábigo que existe en el mercado y los acuerdos comerciales que actualmente tiene el Ecuador para la exportación del café y elaborados. Para disponer de un enfoque cualitativo y cuantitativo del estudio de mercado, se estableció el ranquin de los principales países productores de café a nivel mundial, determinando las toneladas métricas y su participación, la demanda de café y elaborados que el 42 Ecuador exporta a los distintos países expresado en toneladas métricas, valores en FOB y el porcentaje de participación.

3.3.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag

Para diagnosticar a la organización se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA). Mediante talleres participativos, utilizando los recursos disponibles para generar aportes locales, es decir se indago a todos los socios que se encuentran registrados en esta asociación, con la finalidad de determinar: localización de las unidades de producción agrícola de este cultivo, la superficie que tiene cada unidad agrícola, los sistemas de producción que desarrollan, las variedades de café que cultivan, la propiedad del terreno, el rendimiento que tienen estas unidades de producción agrícola, los problemas agrícolas que actualmente tienen los productores de café, la estimación de los costos de producción, las fuentes de financiamiento y el destino de la producción, lo que permitió el control y acceso a la información primaria.

La finalidad de este análisis de acuerdo con Rodríguez (2015). “Esta descripción debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir

que otro observador pueda ser testigo en su ámbito de experiencia del funcionamiento organizacional descrito.” En coordinación estrecha con los líderes y lideresas de AACRI, quienes recibieron herramientas metodológicas para la recopilación de información en el terreno para que junto con los equipos técnicos de AACRI, se analizaron adecuadamente los diagnósticos.

La entrevista y su estructura constan en el Anexo 1 con los ítems o preguntas y las escalas de valoración respectivas. Para establecer el destino de la comercialización de los productos que elabora la asociación y los canales de distribución que aplican se sustentó en la entrevista aplicada a los dirigentes de la AACRI. Con los datos obtenidos de los 144 socios de esta organización y la información obtenida de la entrevista desarrollada a los dirigentes de esta entidad, se levantó información que permitieron una presentación de la información en forma clara y sistemática. Estas técnicas estaban direccionadas a recabar información de varios actores clave, los cuales se presentan en la figura 2.

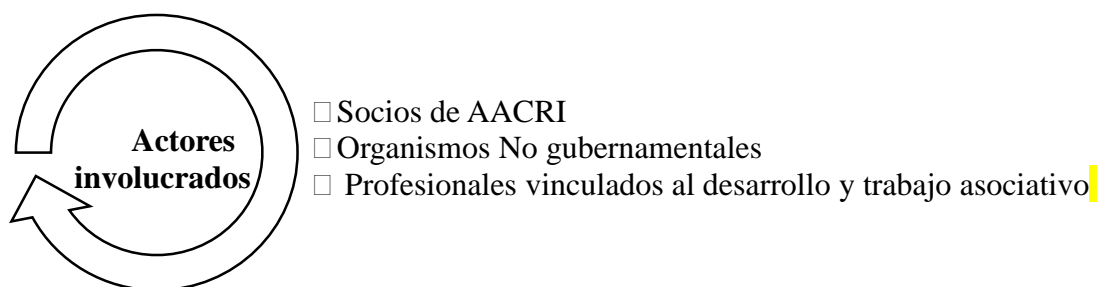


Figura 2. Principales actores involucrados en la producción y comercialización de café.
Fuente: Ruiz (2015).

3.3.2. Fase II: Análisis de las acciones de gestión comercial a implementar en la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag

En base al análisis FODA de AACRI, se evidenció varias oportunidades tanto socio organizativo como productivo y comercial, donde la implementación de una gestión comercial permitirá crear estrategias de comercialización para la AACRI sustentándose en enfoques competitivos de diferenciación del producto, liderazgo en costos y segmentación de mercado que actualmente AACRI tiene debilidades en mejorar su comercialización en el mercado local e internacional, por lo que es importante implementar una gestión comercial competitiva para solucionar estas debilidades que

presenta la asociación, incrementar la participación en el mercado, aumentar el volumen de ventas y enfrentar de mejor manera a los competidores.

La gestión comercial permite establecer estrategias competitivas son una de las herramientas más importantes en los procesos de comercialización en el ámbito empresarial, para enfrentar en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad con sus rivales. Las estrategias competitivas es una herramienta de marketing que aplican las organizaciones para mantener e incrementar su participación en el mercado, basados en la diferencia del producto, liderazgo en costos. Para este aporte se utilizaron varios lineamientos expresados en la Norma internacional ISO 9001:2015. Uno de los principales requisitos que se les exige a los procesos es que sean sistemáticos; es decir, que las actividades que se desarrollan en el proceso se lleven a cabo de una forma planificada y ordenada, por personas formadas e informadas para ello. De esta manera, se aseguró que se alcancen siempre los mismos resultados (A. Ruiz, 2015).

Ecuador de acuerdo a los artículos 276, 281, 283, 284, 304, 306 y 336 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) y en las políticas que ha emprendido el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y las políticas del sector asociativo del comercio justo que permiten que las organizaciones de la economía popular y solidaria, y las empresas tengan la certificación Fairtrade que es un sello de comercio justo que está destinado a las mipymes, para 43 comercializar sus productos en el mercado local e internacional, cumpliendo los criterios económicos sociales y ambientales.

El modelo de gestión de la calidad de la ISO 9001:2015, se establece sobre siete principios filosóficos definidos por el Comité Técnico de Normalización ISO/ TC 176 y descritos en la ISO 9000:2015 (Figura 3).



Figura 3. Principios filosóficos descritos en la ISO 9000:2015.

- **Enfoque al cliente:** el éxito sostenido de una organización se logra al satisfacer las necesidades del cliente (directo e indirecto) y superar sus expectativas. La interacción con el cliente proporciona una oportunidad de generación de valor.
- **Liderazgo:** la unidad de propósito y el direccionamiento de la organización se constituye a partir del liderazgo en todos los niveles, lo cual propicia el logro de los objetivos.
- **Compromiso de las personas:** la organización debe contar con personas competentes, y proporcionarles empoderamiento para lograr mayor compromiso y motivación, para alcanzar los resultados previstos.
- **Enfoque a procesos:** gestionar las actividades por procesos, asegurando su interacción y disponibilidad de los recursos para su operación, conducen a un sistema coherente para el logro de los resultados de una manera más eficaz y eficiente.
- **Mejora:** es un proceso recurrente que permite mantener los niveles actuales desempeño, reaccionar a los cambios del contexto interno y externo, e identificar las oportunidades.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** la objetividad y confiabilidad de la toma de decisiones se basa en el análisis de los datos e información confiable y precisa del sistema.
- **Gestión de las relaciones:** orientado a satisfacer las necesidades y expectativas no solo de los clientes y proveedores, sino de todas las partes interesadas, es decir que se gestionan las relaciones con el entorno interno y externo de la organización.

En este contexto y durante esta fase se desarrollaron varios procesos sistematizados y estandarización documentados, siguiendo la línea directriz de ISO 9001:2015. Para cada uno de estos principios, que son acordes al mejoramiento de la operación productiva y comercial de AACRI.

3.3.3. Fase III: Diseño de un modelo de gestión comercial alternativo para el producto emblemático de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag: el café procesado

Esta fase se desarrolló considerando las directrices de la metodología Link – Food And Agriculture Organization (FAO, 2014). Esta guía permitió entender el rol que existe

entre los vendedores y los compradores de café tostado & molido, una vez que la fase II, ordeno claramente los roles y funciones de cada uno de los procesos y actores dentro de la Producción y comercialización. Se aplicó 4 herramientas participativas:

- El mapeo de la cadena de valor (para entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con compradores).
- La plantilla del modelo de negocio (para entender en detalle cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).
- Los principios para modelos de negocio incluyentes (para determinar si es realmente inclusivo cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).
- El ciclo del prototipo (para mejorar continuamente, en términos de inclusividad, cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).

3.4. Consideraciones bioéticas

La presente investigación hace referencia al que hacer organizacional y al conocimiento ancestral de sus beneficiarios. Por lo tanto, al iniciar este trabajo se comunicó a los actores involucrados que no se vulnera el conocimiento ancestral, esto a través de una carta expresa de aceptación de la población dedicada a esta actividad productiva. Por lo antes expuesto, este trabajo de investigación cuenta con el respaldo de AACRI, quienes han generado los espacios de acercamiento y socialización de lo que será este trabajo.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PROPUESTA

4.1. Diagnóstico de la situación actual de la asociación agroartesanal de caficultores Río Intag

Las principales zonas productoras de café arábigo en el Ecuador están ubicadas en las provincias de Manabí, Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Pastaza, Bolívar, Chimborazo, Azuay, Cañar, Cotopaxi, Pichincha, Santo Domingo, Los Ríos y en la provincia de Imbabura, en la zona de Intag. Las unidades de producción agrícola del café arábigo de la AACRI representada por 144 socios, se localizan en el cantón Cotacachi.

La organización de los grupos focales se realizó con los socios agrupados en hombres y mujeres, jóvenes, adultos y adultos mayores, directivos y técnicos de AACRI, orientando los talleres a conocer la situación actual y las necesidades de ajuste de la organización para garantizar el cumplimiento de la visión y misión de AACRI. En base a la información del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Cotacachi en el componente biofísico, se determina la zona de Intag tiene altas potencialidades para la producción de café arábigo debido a sus condiciones agroecológicas y es una alternativa para las familias campesinas que contribuye a la generación de empleo local (Gonzalo, 2015).

Para establecer el diagnóstico situacional integral de los procesos productivos en campo, agro procesamiento en la planta de torrefacción y de comercialización que actualmente ejecuta AACRI, utilizando la herramienta de la entrevista y mediante la técnica de grupos focales se desarrolló el diagnóstico situacional a: adultos mayores, jóvenes, mujeres adultas, hombres adultos y técnicos de la planta agro procesadora de café, para medir dos parámetros específicos: ¿Cómo estamos hoy? y ¿Qué debemos hacer? Los resultados de esta entrevista se describen en Anexos 2.

Este diagnóstico permitió identificar algunas líneas estratégicas que permitirían ajustar las acciones de AACRI en cuatro ámbitos claramente definidos:

- **El socio y su familia:** atender de manera diferenciada las necesidades de los socios, sus familias y los sistemas de producción locales, apoyar actividades

productivas generadoras de ocupación e ingresos para mujeres (animales menores, agroecología), jóvenes (pequeños emprendimientos, agroturismo), propiciando el relevo generacional en las actividades productivas.

- **Servicios para la caficultura:** proveer directamente servicios especialmente en labores como cosecha y podas, que demandan especialización y que se relacionan directamente con la provisión de calidad y el consecuente incremento de precios. La provisión de estos servicios, tendrán que ser descontados del precio generado por la entrega de café a AACRI, aliviará la carga a los socios adultos mayores, alrededor de 30. Se incluye la potenciación del vivero de AACRI (otros rubros dentro del sistema productivo del café); nuevos procesados (té de café).
- **Desarrollo territorial sostenible:** fortalecer la capacidad de propuesta y diálogo político en conservación de los recursos naturales, para ello se deberá construir una propuesta de incidencia política, en sintonía con los planes de desarrollo territorial de los gobiernos locales y las políticas nacionales de protección de la naturaleza. Se incluye la presencia activa en espacios regionales como la Red Regional de Organizaciones de Productores de café y la Mesa Técnica del Norte del Ecuador, así como el relevo generacional en niveles directivos y el desarrollo de campañas de impulso al consumo interno.
- **Ajuste de las estructuras internas de AACRI:** reestructuración de los deberes y obligaciones de los socios y sus autoridades, para armonizar las relaciones entre los socios y los estamentos administrativos y técnicos, buscando transparentar el manejo contable, el pago oportuno a los socios-proveedores de café, el empoderamiento de los socios, revisión actualización del reglamento interno y la creación-consolidación de una unidad especializada en la comercialización del café.

4.2. Análisis de la Gestión comercial en la asociación agroartesanal de caficultores Río Intag “AACRI”

En un proceso participativo de talleres y reuniones con dirigentes de AACRI y representantes de los diferentes grupos de socios productores se realizó el diagnóstico de la gestión comercial de los actuales procesos en la asociativa AACRI.

Mediante la utilización de la herramienta FODA se determina y se analiza las acciones estratégicas a implementarse para fortalecer los procesos productivos, de agro

procesamiento y comercialización del café en la organización AACRI, según se detallan a continuación:

- Mejorar la calidad de café en campo a través de la asistencia técnica, para lo cual se articulará las alianzas estrategias con las instituciones públicas y privadas como el MAG, el GAD provincial de Imbabura, ONGs como Rikolto que cuentan con técnicos especializados en el cultivo del café de altura como es el que se cultiva en Valle del Rio Intag.
- Cumplimiento de Normativa Sanitaria para el expendio y comercialización de café procesado, para lo cual se articulará la asistencia técnica por parte de instituciones como AGROCALIDAD y ARCSA que son las entidades que emiten tanto las BPM y las Notificaciones Sanitarias de alimentos procesados respectivamente.
- Implementar un plan de capacitación para el personal de la planta (gerente, personal operativo), mediante la firma de convenios con instituciones como el ex MIPRO, SEPS, IEPS, se fortalecerá los conocimientos técnicos de todo el personal operativo, administrativo que labora en la Planta de Agro procesamiento.
- Estandarizar el proceso productivo y de agro procesamiento que permita generar un producto competitivo y homogéneo para el mercado, mediante la implementación de procesos de trazabilidad, ya que si se pretende comercializar el café tostado molido en las cadenas de Supermercados se requiere un producto de alta calidad.
- Calcular los costos de producción que permitan determinar la cantidad de insumos y materia prima necesarios para el proceso, se debe mejorar los procesos administrativos para determinar los flujos de producción y puntos de equilibrio, ya que hasta el momento no se tiene registro de las estadísticas reales de los procesos agro industrialización en la Planta.
- Socios cuentan con marca propia para comercializar café, esta estrategia es muy importante ya que generaría primariamente empoderamiento dentro de la organización ya que tendrían una identidad propia, y también se podría comerciar el café tostado molido como un producto de especialidad con su propia etiqueta y ya no al granel como se viene realizando en los actuales momentos.

- Mejorar los canales directos de comercialización de AACRI, incrementando la cartera de clientes, esta estrategia va de la mano con la anterior estrategia ya que al contar con una marca propia y la respectiva Notificación Sanitaria permitirá incursionar en mercados formales rompiendo la cadena de intermediación como actualmente sucede.
- Incrementar el volumen de producción dentro de la planta, considerando que la organización AACRI cuenta con instalaciones y maquinaria propia y que la demanda de café tostado molido se ha incrementado en el país es importante ser más eficientes en el uso de los recursos instalados y mejorar la producción en cantidad y calidad.
- Generar una propuesta turística para la planta de torrefacción, esta acción estrategia es innovadora ya que se podría explotar toda la capacidad instalada para el agro procesamiento del café en ofertar otro producto como es el turismo agroecológico de la ruta del café, desde los viveros, pasando por los campos de cultivos hasta apreciar cada una de las fases en el agro procesamiento hasta obtener el mejor café de altura “CAFÉ RIO INTAG”.
- Generar un modelo de gestión comercial, para los productos de AACRI, con todas las acciones estrategias expuesta se propone desarrollar un modelo de gestión alternativo considerando los éxitos y fracasos del actual modelo de gestión comercial, uno de los principales aportes en el nuevo modelo de gestión comercial será la diversificación de la producción ya que actualmente el ochenta por ciento de las ventas se realiza en café verde o café pergamino para la exportación a un precio bajo, y apenas el veinte por ciento de las ventas se realiza en café tostado molido y un cero por ciento en café líquido.

Para lo cual se dará un giro diametral a la gestión administrativa de la planta de agro procesamiento, priorizando la producción y la venta de café tostado molido y el café líquido, con la marca propia, para ello también se tendrá que diversificar los canales de comercialización priorizando la venta a través de canales de Supermercados, Restaurantes y Cafeterías Gourmet y Cafeterías propias de AACRI, ya que estas presentaciones en café tostado y molido y café líquido son las que generan una mayor rentabilidad.

Todas estas propuestas de cambios en el modelo de gestión comercial alternativo contarán con la transversalidad de enfoque de equidad de género, cuidado ambiental y una comercialización inclusiva donde siempre prime el bien personal y humano de cada uno de los socios caficultores de AACRI sobre el bien del económico, lo cual cimentará las bases de un modelo sostenible y sustentable donde todos los socios de la organización se sientan empoderados en cada una de las fases de producción, agro procesamiento y comercialización de su producto estrella como es el café del Valle del Río Intag, todas estas estrategias se sustentan en el análisis de la Tabla 3 y Anexo 3.

Tabla 3. Análisis FODA de AACRI.

MATRIZ DE ACCIONES ESTRATEGICAS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			1. Apertura de nuevos mercados. Asistencia técnica de instituciones gubernamentales, ONG's, y universidades. 2. Instituciones financieras cuentan con líneas de crédito para organizaciones de la economía popular y solidaria. Obtener un producto homogéneo para la comercialización. 3. Aprovechar la producción de café como atractivo turístico de la planta.
FORTALEZAS	1. Infraestructura y equipamiento propio. 2. Los socios cuentan con producción propia de café. 3. Equipos y utensilios propios. 4. Producto con características de café de altura. 5. Planta de torrefacción con potencial turístico.	Max-max <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el volumen de producción dentro de la planta. Generar un modelo de gestión comercial, para los productos de AACRI. Generar una propuesta turística para la planta de torrefacción. 	Max-Míni <ul style="list-style-type: none"> Socios cuentan con marca propia para comercializar café. Mejorar la calidad de café con los socios de AACRI, a través de la asistencia técnica.
DEBILIDADES	1. Deficiente adecuación en diseño y construcción de la planta. 2. El diseño de algunos equipos no permite aprovechar la capacidad máxima de producción. 3. Escasa uniformidad en la calidad del café verde. Limitada capacidad de gestión empresarial y producción. 4. Procesamiento empírico de café tostado y molido. Capital de AACIR. 5. Imitado para adecuaciones de la planta, y compra de materia prima.	Míni-max <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Normativa Sanitaria para el expendio y comercialización de café procesado. Implementar un plan de capacitación para el personal de la planta (gerente, personal operativo). Estandarizar el proceso productivo que permita generar un producto competitivo y homogéneo para el mercado. Calcular los costos de producción que permitan determinar la cantidad de insumos y materia prima necesarios para el proceso. 	Mini-Míni <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los canales directos de comercialización de AACRI, incrementando la cartera de clientes.

4.3. Propuesta del modelo de gestión comercial alternativo para el producto emblemático de la asociación Agroartesanal de caficultores Río Intag: café procesado

Para ofrecer una alternativa comercialmente rentable y sostenible a las opciones antes mencionadas, la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag (AACRI) propone implementar plantaciones de café con un sistema agroforestal. Este sistema ofrece un modelo de producción eco amigable con precios estables e ingresos adicionales gracias al cultivo y venta de varios productos como frutas, la ganadería y producción de madera que se desarrolla en una sola finca. También contribuye a la soberanía alimentaria de los agricultores. La asociación ofrece apoyo en dos fases diferentes: durante la producción, AACRI da crédito en forma de insumos y ofrece asistencia técnica en los campos. Después de la cosecha, AACRI se ocupa de la recolección, procesamiento y comercialización del café. Vende el café de alta calidad tanto en los mercados nacionales como en los internacionales.

A continuación se describe el modelo de gestión comercial de AACRI, según los lineamientos citados por Álvarez et al., (2019) menciona que:

“Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto, la combinación de estas teorías dará como resultado un sistema técnico que no solo trabaje con la tecnificación de la producción de un bien, sino que integre al talento humano en todas sus fases, para ello se debe considerar un análisis FODA de la organización para conocer el sistema de inversión, sistema de producción o de operaciones, sistema de comercialización y el sistema de financiamiento para poder emprender con las bases necesarias y aplicar el modelo de acuerdo a las necesidades”. p2.

4.3.1. Estructura organizacional

La producción y comercialización asociativa del café con alto valor agregado, ha permitido incrementar significativamente los ingresos, ha creado nuevas fuentes de trabajo, dinamizando la economía local, beneficiando directa e indirectamente a más familias de la zona de Intag Ver Figura 4.

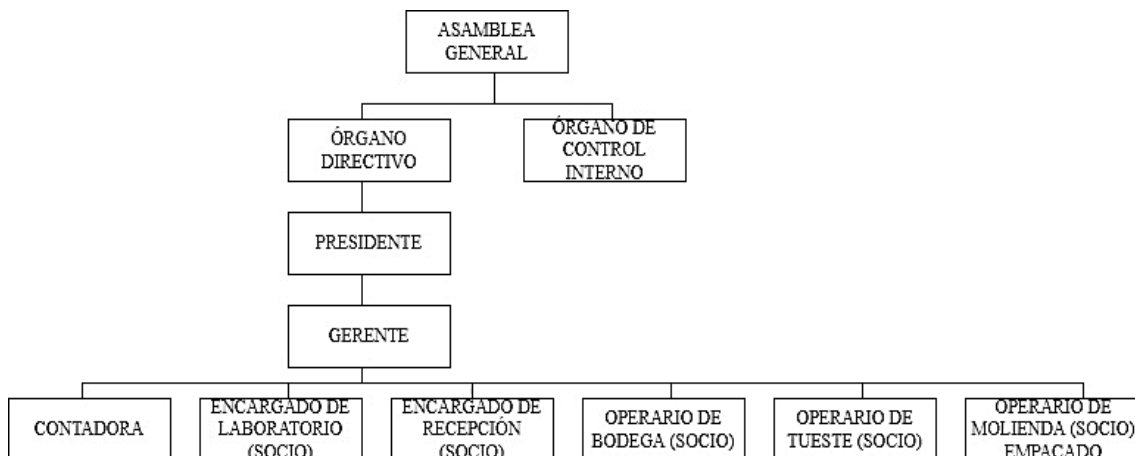


Figura 4. Organigrama actual de AACRI.

De acuerdo al organigrama propuesto en la figura 4, la estructura de AACRI está compuesta por:

A) Número de empleados:

La AACRI, actualmente cuenta con un Gerente designado por la Asamblea General, quien en conjunto con la directiva establecieron el trabajo que se desarrollara en la planta con el desempeño de algunos socios. Los deberes y obligaciones del Gerente se encuentran asignados en el Art. 20 del Estatuto de AACRI, quien además se encargará de coordinar todas las actividades de producción de la planta y velar por el mantenimiento de los equipos y la infraestructura de la misma. Además, cuenta con técnicos agrónomos que asesoran en el cultivo y apoyan a las familias en el manejo orgánico lo que permite el control de plagas y garantizan la calidad del café. El trabajo se desarrolla una vez por semana de acuerdo a la siguiente distribución de responsabilidades asumidas por socios de AACRI.

Tabla 4. Estructura del personal de AACRI.

CARGO	Nº personas
GERENTE GENERAL	1
CONTADORA	1
ENCARGADO DE LABORATORIO	1
ENCARGADO DE RECEPCIÓN	1
ENCARGADO DE BODEGA	1
ENCARGADO DE TUESTE	1
ENCARGADO DE MOLIENDA	1

B) Descripción de AACRI:

Según A. Ruiz (2015) actualmente AACRI cuenta con 122 socios activos, registrados por la SEPS, agrupados con la finalidad de fomentar la producción y la comercialización del café arábica. El área de cobertura en el cultivo de café alcanza las doscientas hectáreas, de las cuales 120 se encuentran en estado productivo con una productividad promedio de 13 quintales por hectárea. El 50% del café procedente de las fincas de los socios de AACRI es orgánico, producido para nichos de mercados selectivos cuya demanda tiene tendencia creciente en el largo plazo.

4.3.2. Cultura organizacional de AACRI

La cultura organizacional hace referencia a lo que la gente dice, hace y piensa dentro del entorno organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante un período de tiempo. Dado que las instituciones agrícolas desempeñan un papel vital en el avance de las técnicas y las innovaciones para mejorar la producción agrícola, es probable que la cultura organizacional se vea afectada en cualquier organización por el entorno de trabajo, la relación con sus colegas, las metas y visiones institucionales, las estrategias y los criterios de éxito, etc (Gautam & Kaur, 2020).

El clima laboral de las organizaciones nos permite comprender las interacciones de las personas fuera de la organización y los eventos, acciones, objetivos y situaciones especiales de manera distintiva. Esto proviene básicamente de tres fuentes; las creencias, valores y suposiciones de los fundadores/líderes de las organizaciones y las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo a medida que evolucionan sus organizaciones. Los valores, creencias y suposiciones influyen en gran medida en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones y dan forma a los comportamientos individuales y organizacionales. Los comportamientos basados en suposiciones y creencias subyacentes se transmiten a través de historias, lenguaje especial y normas institucionales (Grover et al., 2022).

4.3.2.1. Visión

“Dentro de 3 años la AACRI busca ser la organización de mayor presencia productiva a nivel de la Zona 1 como productores de café en y comercialización del mismo.”, (A.

Ruiz, 2015). A pesar que en la actualidad AACRI es actor importante en la generación de bienestar solidario y asociativo de las familias del Valle de Intag y zonas aledañas, a través del fortalecimiento de la cadena de valor en la producción y comercialización de café arábica, bajo principios, valores y lineamientos reglamentados de respeto al ser humano y a la naturaleza, convirtiéndose en un modelo organizativo de desarrollo económico sostenible, con responsabilidad social: Basado en el fomento de la caficultura y la generación de valor agregado mediante la diferenciación de sus productos.

4.3.2.2. Misión

“Trabajar asociativamente para hacer de la producción y comercialización de café arábica, una actividad económicamente rentable, social y ambientalmente sostenible.”, (A. Ruiz, 2015). Porque es una asociación agro-artesanal de caficultores, que, mediante la producción, procesamiento y comercialización de café orgánico, de altura artesanal, bajo sombra de árboles nativos, para mejorar la calidad de vida de los asociados.

4.3.2.3. Filosofía

El bien común y valor compartido de los socios cafetaleros.

4.3.2.4. Políticas para el Modelo de Gestión de AACRI

Según A. Ruiz (2015), las políticas de administración son:

Políticas de Administración:

- Las actividades dentro de la planta se desarrollarán con respeto, y cortesía entre el personal que labora dentro de la planta, procurando generar un buen ambiente de trabajo.
- Es importante realizar una reunión cada semana con los operarios de las áreas para evaluar el desempeño de cada uno y planificar el trabajo de la siguiente semana.
- Los operarios de cada área deben ser capacitados en el manejo de los equipos y la labor que desempeñen en su área, función que debe ser asumida por el Gerente de AACRI.

- El Gerente debe encargarse de orientar un trabajo en equipo de los operarios de cada área.
- El Gerente junto con el presidente serán los encargados de contratar la persona que realice la contabilidad de la asociación.
- El Gerente será el encargado de realizar un informe mensual sobre las actividades, gestiones y resultados alcanzados cada mes.

Políticas de Personal:

- La venta del café verde se la realizara entregando el producto de acuerdo al requerimiento del cliente, considerando los costos de producción y la movilización.
- La venta del café tostado molido se realizará a los clientes del sector. Para que los socios de AACRI promocionen y vendan el producto en las diferentes presentaciones, la Gerencia establecerá el costo de entrega, considerando un margen de ganancia para el comerciante.
- Las ventas de café verde pactadas con los clientes, deben contar con un respaldo del pedido conforme a las características solicitadas por el mismo.
- La forma de pago de los clientes de café tostado molido debe efectuarse en efectivo sin tener acceso al crédito, mientras la AACRI se capitaliza.
- La forma de pago con los clientes de café verde debe considerar la disponibilidad de capital para cumplir con los pagos de los productores.
- La venta de café tostado molido debe estar respaldada de los requerimientos de ley para la comercialización de productos alimenticios (notificación sanitaria).
- La venta de café tostado molido debe pasar por el análisis de control de calidad, el trillado, el tostado, el molido y el empaçado.
- Para los costos de producción es importante considerar el proceso al que se somete el café, las disposiciones legales o disposiciones administrativas, para reajustar los costos de venta.

Políticas de Compras:

- El Gerente establecerá un listado de proveedores de insumos y materia prima para la producción de (café verde, café tostado molido) de acuerdo a los requerimientos de la planta considerando la calidad y costo.

- El Gerente es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a las compras y pagos que se realicen desde la planta.
- Las compras que se realicen deben ir respaldadas por una orden de compra que evidencie el requerimiento generado.
- La compra de café pergamino se realizará considerando el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos por la planta.
- El pago a los proveedores se desarrollará de acuerdo a la calidad del producto y el precio se establecerá de acuerdo al mercado.
- Las compras que se generen deben realizarse de manera imparcialidad; basadas en la calidad del producto y no en afinidades con directivos, socios, o personal que labore en la planta. Los mismos que pudieren perjudicar la producción o finanzas de AACRI.

Políticas de ventas:

- La venta del café verde se la realizara entregando el producto de acuerdo al requerimiento del cliente, considerando los costos de producción y la movilización.
- La venta del café tostado molido se realizará a los clientes del sector. Para que los socios de AACRI promocionen y vendan el producto en las diferentes presentaciones, la Gerencia establecerá el costo de entrega, considerando un margen de ganancia para el comerciante.
- Las ventas de café verde pactadas con los clientes, deben contar con un respaldo del pedido conforme a las características solicitadas por el mismo.
- La forma de pago de los clientes de café tostado molido debe efectuarse en efectivo sin tener acceso al crédito, mientras la AACRI se capitaliza.
- La forma de pago con los clientes de café verde debe considerar la disponibilidad de capital para cumplir con los pagos de los productores.
- La venta de café tostado molido debe estar respaldada de los requerimientos de ley para la comercialización de productos alimenticios (notificación sanitaria).
- La venta de café tostado molido debe pasar por el análisis de control de calidad, el trillado, el tostado, el molido y el empaçado.

- Para los costos de producción es importante considerar el proceso al que se somete el café, las disposiciones legales o disposiciones administrativas, para reajustar los costos de venta.

Políticas de Atención al Cliente:

- El personal que trabaja en la planta y los socios que realicen la comercialización de café deben estar prestos a escuchar y transmitir al Gerente, sugerencias, y quejas valederas, para la toma de decisiones que permitan el mejoramiento de la planta.
- La presentación de las sugerencias y quejas, pueden hacerse personalmente o escritas, siempre que se pueda evidenciar la toma de decisiones.
- Los socios de AACRI que se dediquen a la comercialización del producto (café tostado molido) recibirán una capacitación en ventas para que puedan presentar el producto con amabilidad, hablar sobre los beneficios del mismo y realizar su trabajo de manera efectiva que les permita llegar a los clientes, incrementar el mercado y la fidelización de los mimos.
- El Gerente debe presentar un informe de las ventas realizadas y las proyecciones para un año.

4.3.3. Infraestructura y equipamiento

La AACRI, cuenta con una infraestructura otorgada en CONVENIO por la Prefectura del Carchi, la misma donde se observa deficiencia en la construcción (unión de paredes y techo) que garantice protección contra polvo, aves, roedores, materias extrañas, otros elementos del ambiente exterior. Donde la maquinaria y equipos de la planta fueron donados por COSPE en el proyecto de intervención, las que se encuentran en funcionamiento y a las que se les realizo recomendaciones para mejorar capacidad de funcionamiento. Existen equipos y bienes que pertenecen a cada asociación. En el reglamento interno de AACRI los socios hacen constar el manejo y uso de los capitales de cada asociación.

4.4. El cultivo del café y su impacto económico en AACRI

El café se obtiene de los frutos y semillas del árbol, después de varios procesos realizados, su semilla será tostada y molida para elaborar la infusión conocida por el mismo nombre. Como resultado final realizamos la bebida, conocida por ser alta mente estipulante y contener cafeína, el café es ingerido depende las costumbres, tradiciones de cada País, Provincia, región etc. El mismo que es comercializado de dos maneras; café verde para el abastecimiento de las industrias grandes como; café moro, café Vélez. Y café tostado molido para el consumidor local, en presentaciones de fundas plásticas de celofán de 125 gr, 350 gr, 500 gr, y granito (100 unidades).

4.4.1. Propiedades del café

La propiedad del café es única por lo que es un producto completamente natural, al realizar la investigación me supieron informar que no solo es una bebida, sino que ayuda a prevenir algunas enfermedades, permitiendo desarrollar en rendimiento físico y mental. Por otra parte el café puede influir en el retraso del proceso de envejecimiento por la gran cantidad de antioxidantes (Willis, 2009).

Como se ha podido demostrar el uso del extracto de café son utilizados para diferentes productos: En las confiterías y en repostería, como aromatizante, helados y bombones, refrescos También se utiliza para elaboración de medicamentos, los granos de café tostados y en fermentados son utilizados para hacer cremas y licor de café, los restos de café también son utilizados para humus de jardinerías.

4.5. Condiciones agroecológicas para el cultivo del café

La mayor parte del café del mundo proviene del árbol perenne *Coffea arabica*, cuyas plantaciones son productivas durante 20 a 50 años. Controles climáticos donde se puede cultivar café. El café arábica requiere un clima con temperaturas medias anuales de alrededor de 20°C y más de 1200 mm de precipitación anual para ser económicamente viable. Las temperaturas superiores a 30 °C durante períodos prolongados reducen los rendimientos, mientras que las heladas durante unos días dañan o incluso matan la planta (Bunn et al., 2015).

4.5.1. Suelo

Según los resultados indagados a cinco caficultores nos manifestaron que, el suelo donde va ser plantado el árbol de café debe ser un suelo profundo, bien drenado, recordemos que el café, es del clima invernal y en algunos casos el café se produce bajo la sombra, con una variación del pH de 4,2 a 5,1 es decir que sea ligeramente ácido, cabe recalcar que es importante la estructura como realiza los sembríos, el color del suelo por lo general debe ser de color negro, porque indica un buen contenido de materia orgánica, los suelos oscuros son mejor para el desarrollo del café y los cultivos en general (Wichmann, 2009).

4.5.2. Temperatura

Las temperaturas deben situarse entre los 19 °C y 22°C de las zonas de cultivo, para tener un buen grado de acidez de la bebida, en lugares fríos la temperatura debe ser 19 °C, claro está que se desarrolla menos y la cosecha se extiende a lo largo del año. En lugares calientes la temperatura es mayor a 22 °C, la vida producida del café es más corta, la cosecha más temprana y más concentrada. Por lo que es recomendable mantener un nivel apropiado de temperatura (Wichmann, 2009).

4.5.3. Humedad

Este árbol o arbusto por lo general se da en la región tropical de la tierra, ya que su origen de África, se tiene en cuenta que la humedad no solo es la presencia de lluvia sino también el aire de la noche, el exceso de lluvia puede resultar desfavorable para la floración del cafetal, pero también tenemos a favor con eso evitamos la presencia de plagas (Wichmann, 2009).

4.6. Procesamiento del café “agregación de valor”

La materia prima que llega a las instalaciones de AACRI, es provista por los socios y productores particulares de la zona. El café es de variedad Arábica y la planta de procesamiento recibe el producto en café pergamino de acuerdo a los parámetros de calidad que exige el mercado; sin embargo, los productores desconocen los aspectos básicos de calidad que requieren los clientes de AACRI. La calidad varía por el manejo en el cultivo, la cosecha, la postcosecha, el despulpado, la fermentación, el lavado y el secado al café.

E. Ruiz (2015) menciona que el café pergamino que llega a la planta se le realiza un análisis organoléptico: de humedad, de color y calidad de trillado en cada costal de los proveedores; si el producto cumple con las condiciones requeridas por la planta se establece el precio con el agricultor y se traslada a la bodega para el proceso de pilado y posterior venta, si las condiciones no son las necesarias el café se rechaza. El análisis de calidad lo realiza el trabajador de la planta que puede ser un socio de AACRI de acuerdo a su experiencia.

Además, la AACRI extiende el servicio de trilla (pilado), tueste y molido de café para los socios que comercializan el producto de manera particular y con su propia marca. La producción de café tostado molido deberá tener de un proceso estandarizado y de rutinas de limpieza que garanticen la higiene en el trabajo.

La AACRI, está iniciando la venta directa de café tostado molido sin embargo existe desconocimiento sobre la calidad de café que podrían producir y el mercado al cual se pueden dirigir. El financiamiento del capital de trabajo de AACRI es mediante crédito a través de una institución bancaria, que les permite la compra de café pergamino a los productores con un pago inicial correspondiente al 50% del costo total del producto, 25% a los 15 días y 25% a los 30 días.

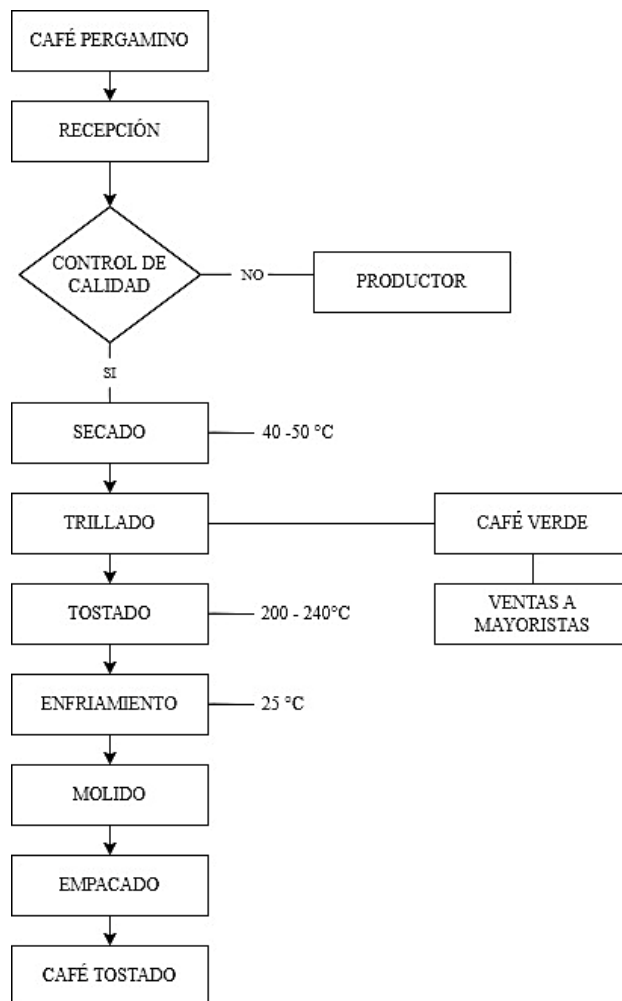


Figura 5. Flujograma de proceso para la obtención de café.

4.6.1. Principales riesgos que afectan la calidad del café

Según el técnico, varios agricultores todavía no entregan el grano con el 12 por ciento de humedad, el techo establecido. Algunos no ponen en práctica la metodología del secado, y otros, que producen más, no tienen dónde secar y optan por vender rápido a la planta. A pesar que el caficultor puede entregar el producto en estas condiciones porque la planta cuenta con marquesinas (camas secadoras), pero que no debe estar contaminado con polvo, elemento perjudicial para la calidad del café (Carrión, 2012).

Otro problema que puede afectar a la calidad del café es la falta de una adecuada fermentación después de la cosecha. Esto se evidencia cuando el pergamino del café adquiere un tono amarillo al secarlo. También baja de calidad al momento de servir en la taza. Sin embargo, la mayoría de agricultores ya conocen el proceso del fermentado. Asimismo, hay muy pocos casos de agricultores que no despulpan el café el mismo día

de la cosecha. Esto provoca una fermentación inadecuada del café que también da un mal sabor en la taza.

La cosecha del café muy tierno o muy maduro también es perjudicial. En el primer caso, es difícil darse cuenta hasta que llegue a la tostadora, cuando no se tuesta. El grano que ya es demasiado maduro tiene el pergamino muy amarillo. De acuerdo a los datos obtenidos en la capacitación desarrollada por COSPE en cosecha y postcosecha de café, la experiencia de algunos socios y técnicos de las instituciones de apoyo en el manejo del cultivo Anexo 4.

4.6.2. Guía para distribución logística del producto

Estandarizar los valores de producción disponible por mes, así como su venta promedio mensual, que permita dimensionar las bodegas de almacenamiento temporal de café: capacidad teórica y real de bodegaje para almacenamiento de café en pergamino, verde y tostada. Donde las estimaciones de ventas, servirán de guía para programar los volúmenes máximos de compra de café a los socios de AACRI. Estas compras se planificarán en concordancia con los espacios reales disponibles de almacenamiento.

Crear rutas logísticas de entrega de producto a sus potenciales clientes, para generar un aforo máximo de carga que permita optimizar la ocupación de los vehículos para el transporte de sus productos. Estas rutas tendrán estandarizados sus tiempos y horarios de entrega. Para generar fidelización y confianza hacia los clientes, para lo cual periódicamente se deberá acordar y coordinar con los clientes los días y horarios que se realizarán las entregas del producto. Para lo cual cada entrega programada de producto deberá contar con su guía de remisión respectiva, para prevenir inconvenientes en los controles aduaneros en carretera.

Una armonización adecuada de compra, procesamiento y venta de café permitirá optimizar los espacios, utilización de maquinaria, mano de obra e inventario en bodegas. A pesar que durante el año siempre existirán las temporadas altas de producción de café, mismas que no está sincronizada con los picos altos de venta. Por tanto, el análisis de acopiar café en temporada alta de cosecha para posteriormente

venderlo en épocas de escases, se convertirá en la mejor estrategia comercial para generar más réditos económicos para la organización.

Repotenciación de los puntos de venta en Quito y Otavalo permitirá a los productores de AACRI, la comercialización de sus productos de manera directa al consumidor final disminuyendo la intermediación. Para ello se implementará un sistema de trazabilidad que garantice la calidad del producto. Ver Tabla 5

Tabla 5. Sistema de Trazabilidad.

DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICA	ETAPAS
PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> • Café en cerezo • Café pergamino • Diversificación de cafés procesados • Diversificación de cafés procesados
ACOPIO	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de acopio comunitario de AACRI • Selección de producto • Clasificación de producto • Postcosecha • Tueste de café
TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Semanal • Desde cada cafetal hasta el centro de acopio de AACRI • Desde la planta de torrefacción hasta los puntos de venta de la ciudad de Quito y Otavalo.
PUNTO DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Registro de productos a ofertar • Etiquetado de acuerdo al tipo de café • Perchado • Comercialización
VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de producto • Buena atención al cliente • Servicio al cliente, post venta

4.7. La comercialización del café

La comercialización que realiza la AACRI en su mayoría está destinada como materia prima (café verde) para las empresas grandes, y un porcentaje mínimo para procesarlo y comercializarlo con los socios y pobladores del sector. AACRI, cuenta con un producto que permita segmentar un mercado determinado para la venta y comercialización del café tostado molido. Las tendencias de consumo de café en el mundo han variado a favor de cafés de alta calidad, responsabilidad ambiental y social. Los lugares donde consumen café son bares, cafeterías especiales, cafeterías móviles, tiendas especiales, entre otros.

4.7.1. Indicadores para medir la efectividad comercial

El modelo propuesto propone en la tabla 6, los indicadores para evaluar la efectividad comercial de los puntos de venta que implantará AACRI.

Tabla 6. Indicadores para evaluar la efectividad comercial.

Parámetro	Características descriptivas del parámetro
1. Posicionamiento diferencial	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación preferencial (cercanía a estación de servicio, oficina de turismo, cruce de rutas) • Facilidad de acceso • Visibilidad del puesto a 250 metros o carteles anticipatorios • Cantidad de vehículos que transitan por hora
2. Aspecto visual externo	<ul style="list-style-type: none"> • Prolijidad • Presencia del vendedor • Impacto visual • Diferenciación o rasgos distintivos • Distribución planificada
3. Productos (plantas, frutas, encurtidos, quesos, otros)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación atractiva • Característica intangible (denominación de origen, fama, etc.) • Buena apariencia • Diversidad
4. Estructura del puesto de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Prolijidad • Limpieza • Infraestructura sólida • Originalidad
5. Cartel de identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de nombre o identificación • Buen estado de conservación • Tamaño mayor a un metro • Prolijidad • Datos o contactos comerciales • Visibilidad desde la ruta o camino
6. Cartel de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Legibilidad desde la puerta del puesto • Visibilidad antes de llegar al puesto • Llamativo (color, tipo de letra, materiales, estado de conservación que permitan verlo a la distancia) • Publicación de precio y/o promoción • Rasgos distintivos (orgánico, producción propia, natural, de calidad, etc.)

4.7.2. Análisis para tomar decisiones sobre canales de venta

De acuerdo a los objetivos propuestos por los socios de AACRI y las estrategias planteadas se definió y priorizo los canales de distribución más adecuados para pensar luego las acciones operativas a seguir, las mismas que realizan mediante reuniones con el consejo de vigilancia, administrador y demás directivos de AACRI. Tomando en cuenta la información brindada en el anexo 9 y 10, que a partir de la primera reunión se

realizará una breve presentación informativa del estado actual de los canales de comercialización.

Para esto se iniciará preguntando a los productores, qué canales de venta conocen, después de dar un par de ejemplos conocidos. Hacer una lista con las opciones que aparezcan. Luego puede proyectar diversos videos (sugerimos ver el del Mercado de la Estepa, el de la Cooperativa Río Paraná), y si tiene conexión a internet, navegar por algunos sitios de organizaciones. Luego abrir un espacio para analizar y debatir los próximos canales de comercialización a implementar en AACRI.

4.7.3. Estrategias identificadas por perspectiva de comercialización

El diseño de las perspectivas hace referencia a la clasificación de las estrategias determinadas en el análisis FODA de acuerdo a la injerencia que tienen en determinada área del Cuadro de mando integral (Tabla 7).

Tabla 7. Estrategias por perspectiva.

ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Calcular los costos de producción que permitan determinar la cantidad de insumos y materia prima necesarios para el proceso.	X			
Mejorar los canales directos de comercialización de AACRI, incrementando el número clientes.		X		
Incrementar el volumen de producción dentro de la planta.			X	
Generar un modelo de negocios para los productos de AACRI.			X	
Generar una propuesta turística para la planta de torrefacción.			X	
Estandarizar el proceso productivo que permita generar un producto competitivo y homogéneo para el mercado.			X	
Mejorar la calidad de café con los socios de AACRI, vinculando la asistencia técnica a través de las instituciones públicas y privadas.			X	
Desarrollar un plan de mejoras complementarias dentro de la planta.			X	
Cumplimiento de Normativa Sanitaria para el expendio y comercialización de café procesado.			X	
Implementar un plan de capacitación para el personal de la planta (gerente, personal operativo).				X

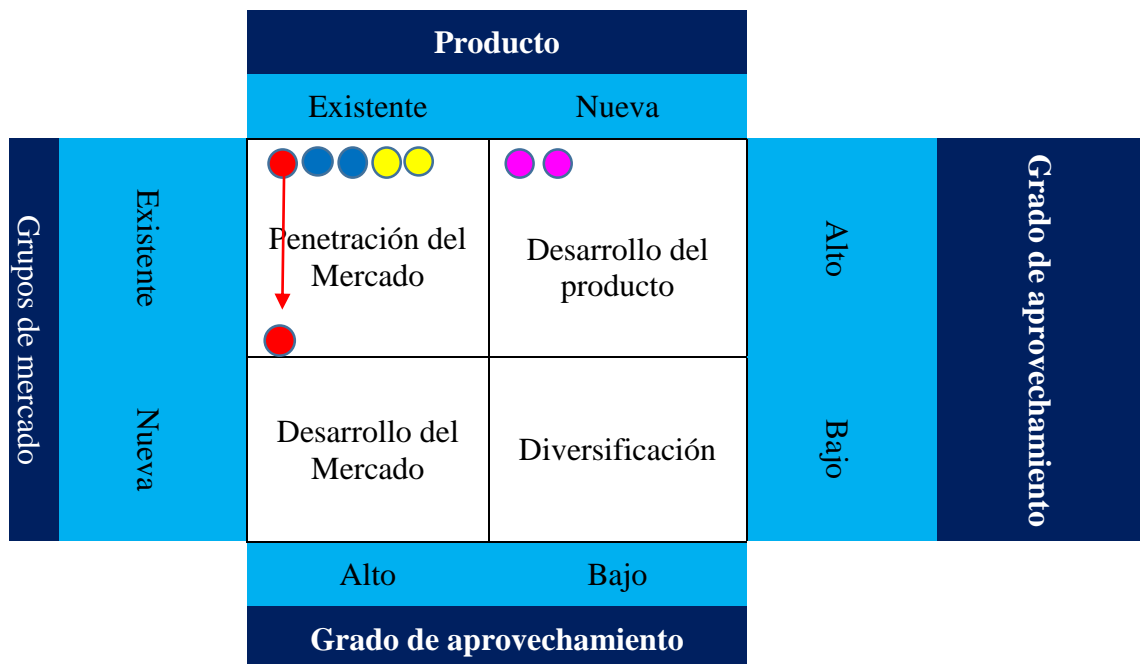
Fuente: Elaboración con base al diagnóstico de Carrión, (2012)

De acuerdo al análisis interpretativo de la Tabla 7, tenemos varias perspectivas a tener en cuenta:

- **Perspectiva financiera:** Este aspecto resume el propósito de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los socios.
- **Perspectiva del cliente:** Para que funcione un sistema financiero en una empresa se necesita una rotación de mercadería misma que lo produce el cliente. Por consiguiente, el producto debe competir con precios, calidad del producto o servicio, tiempo, imagen y relación.
- **Proceso interno:** Permite analizar los procesos que se desarrollan en la producción del café y que permitan alcanzar los requerimientos de los clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Permite lograr formación y crecimiento en tres áreas; personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar la perspectiva financiera, del cliente y el proceso interno.

4.7.4. Estrategia de penetración en los mercados

Debe enfocarse en lograr crecimiento, mantenimiento y fidelización de clientes (ver figura 6), así como defensa para no perder porciones de este mercado. Para el café tostado convencional se debe aplicar una estrategia de desarrollo de mercado, al buscar nuevos sitios y zonas de mercado dentro del Ecuador, pero además mantener la estrategia de penetración en los mercados actuales.



Producto	Mercado actual	Mercado potencial	Distribución actual	Distribución potencial
Café tostado convencional	Mercado nacional tiendas	Mercado nacional de tiendas	Producto & mercado existente	Producto existente-mercado nuevo
Café verde orgánico	Exportación	Exportación	Producto & mercado existente	Producto & mercado existente
Café verde convencional	Exportación	Exportación	Producto & mercado existente	Producto & mercado existente
Café de segunda	Mercado nacional	Mercado nacional	Producto & mercado existente	Producto & mercado existente
Café tostado orgánico	Sin mercado actual	Mercado de exportación y nacional	Producto & mercado nuevo	Producto nuevo - mercado existente

Figura 6. Estrategia de penetración del mercado.
Fuente: Ruiz, (2015).

4.8. Planificación del uso de la planta

Lograr un trabajo organizado y efectivo es resultado de la planificación de la producción en una planta. Con el antecedente mencionado; la Planta de Torrefacción dispone de instalaciones para realizar la producción de café una vez por semana, para el fin la planificación debe estar en un lugar visible donde los proveedores y clientes conozcan los días a de trabajo de acuerdo al siguiente registro, ver Figura 7 y anexo 5.

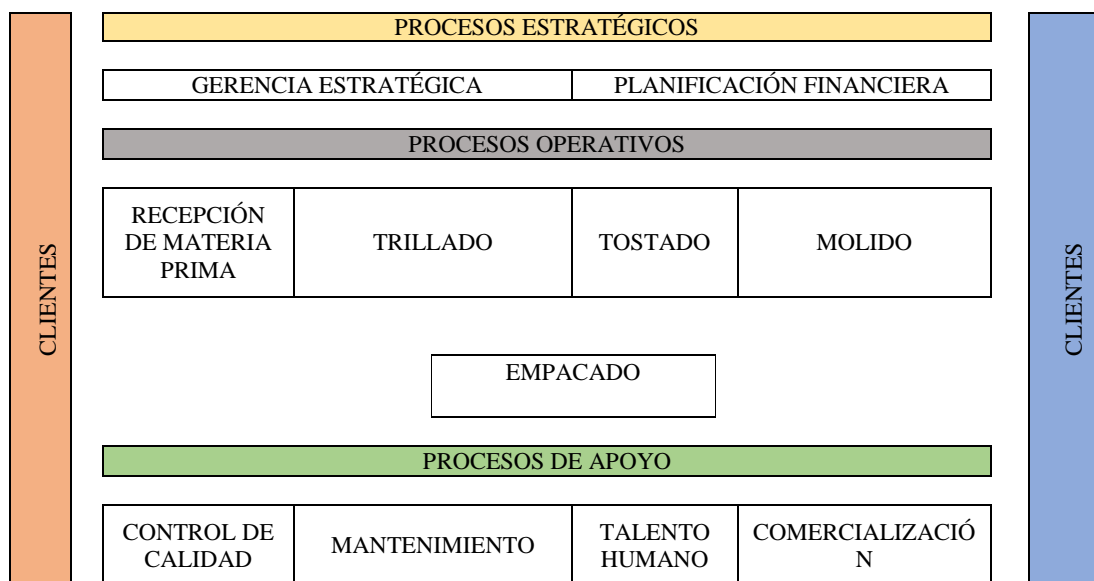


Figura 7. Mapa de procesos.

- **Aprobación de la planificación:** La planificación propuesta, será elaborada de acuerdo a las necesidades internas o externas de los caficultores de la zona. Esta planificación estará disponible en un lugar visible para los socios y demás personas que requieran el servicio.
- **Salvedades a la planificación:** La planificación propuesta es una guía para el aprovechamiento organizado de la Planta de Torrefacción. Por tanto, esta planificación estará sujeta a cambios y replanificaciones, de acuerdo a las necesidades y/o prioridades del mercado que tengan los socios, en cuyo caso se tendrá un canal de comunicación abierto y participativo entre todos los involucrados a fin de evitar conflictos internos.
- **Materia prima:** Cada miembro de AACRI será responsable del abastecimiento de Materia prima para las producciones al interior de la Planta de Torrefacción, por cuanto cada socio es productor de Café. La cantidad de café empleado en cada jornada de uso de la Planta de Torrefacción por los socios deberá ser registrado, para constancia del mismo. Ver Anexo 6.
- **Insumos, material de Empaque, y suministros:** El abastecimiento de insumos, suministros de aseo, materiales de empaque y otros de uso común dentro de la Planta de Torrefacción, serán financiados por la organización. El costo de los insumos, material de empaque y suministros asumirá cada cliente de la planta de acuerdo al servicio que solicite y a la tabla de costos

establecida por el Gerente y aprobada por la Asamblea. Los consumos que se realicen en cada operación de la planta serán cuantificados y valorados al finalizar cada jornada, con el fin de disponer de capital para compras posteriores y mantener un abastecimiento continuo de insumos, sin tener que parar la producción. Ver Anexo 7.

- **Manejo de Procedimientos, Instructivos y Registros:** Los procedimientos, instructivos y registros establecidos son importantes porque permiten establecer las responsabilidades del personal que trabaja en la planta, y permite documentar el sistema de calidad de la producción. Los documentos que se anexan se han elaborado de acuerdo a las funciones de desempeño del personal, las áreas que dispone la planta, el organigrama de AACRI, y la validación de información con el Gerente de la planta y los operarios. Los registros elaborados son establecidos considerando la trazabilidad del producto para el que se generara un N° de lote de acuerdo al Anexo 8.

4.9. Modelo de gestión Comercial

Hablar de modelo de gestión comercial no tiene que ver únicamente con la manera en que una marca genera ganancias con un producto. Este tipo de modelos en realidad hacen referencia a la fórmula que se debe seguir para asegurar el éxito empresarial dependiendo del tipo de solución que se esté dando al mercado (Miralles, 2007). Esto se da debido a la competitividad del mercado, cuando se ofrece un bien o un servicio, se ve orillado, no solo a vender, sino a innovar con las soluciones que ponemos a disposición del público. Esto tiene como fin dejar claro el valor que los productos tienen y los beneficios que su consumo conlleva para los compradores.

Por ello, un modelo de gestión comercial contempla todos los aspectos involucrados en el diseño de las soluciones que un negocio ofrece y debe considerar la contribución que los productos, bienes o servicios (café) tienen en la calidad de vida hacia los clientes, elaborado a partir de la información recopilada en el diagnóstico situacional y análisis de los procesos actuales de comercialización en AACRI, se presenta la propuesta de Modelo de Negocio en la Figura 8.










SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE LOS CLIENTES
 <ul style="list-style-type: none"> • Socios productores café de AACRI. • Otros productores de café de la localidad. • ONGs Rokolto, CESA, FEPP • MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería. • MPCEIP Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. • GAD cantonal de Cotacachi. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica en campo. • Asistencia técnica en Planta de Agro procesamiento • Plan de comercialización y Marketing. • Procesos de Administración (económico – financiero) <p>RECURSOS</p>  <p>CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planta de agro procesamiento propia. • 150 familias productoras de café son socias. • Marca Río Intag 	 <ul style="list-style-type: none"> • Cultivado por agricultores AFC. • Producción agroecológica en el Valle Mágico del Río Intag. • Café de especialidad variedad Arábigo (café de altura). • Agro procesamiento sin adherentes ni preservantes (café natural). • Café en verde calidad de exportación superior a 87 puntos. • Café tostado molido calidad gourmet. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada (llamadas y visitas) • Oferta de productos, página web, imagen corporativa. • Diálogo permanente con clientes acerca de nuevos productos y servicios • CANALES <ul style="list-style-type: none"> • rea de empa que en los sitios de producción. • Centros de acopio. • Entrega directa a clientes. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Empresas agroexportadoras (café en pergamino o verde) • Empresas agroindustriales (café en verde o pergamino) • Cadena de Supermercados (café tostado, café tostado y molido). • Estaciones de Servicio, gasolineras (café tostado, café tostado y molido). • Cafeterías propias (tazas de café líquido, café tostado molido y café tostado)
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
 <ul style="list-style-type: none"> • Compra de café a socios de AACRI • Proceso Administrativa y de Agro procesamiento. • Costos financieros capital de trabajo, logística 			 <ul style="list-style-type: none"> • Margen de ganancia por producto vendido 80 -20 café en distintas calidades y presentaciones. • Turismo agroecológico RUTA DEL CAFÉ. 	

Figura 8. Modelo de negocio propuesto.

El Modelo de Gestión Comercial propuesto contempla un Modelo Integral como un todo del negocio del café partiendo desde los Socios Claves que principalmente son las 150 familias productoras de café que son socias de AACRI; las Actividades Claves como es la asistencia técnica en campo desde el cultivo del café; la Propuesta de Valor donde hay que fortalecer la vocación de la AFC Agricultura Familiar Campesina y el agro procesamiento (café tostado molido); la Relación con los clientes internos y externos de AACRI; el Segmento de los Clientes propender a un 80 – 20 ochenta por ciento de la producción es comercializada en producto terminado café tostado molido y café líquido en propias cafeterías de la organización; la Estructura de Costos se tiene que priorizar el pago a los proveedores del café pergamino que son los socios de la

organización; la Fuente de Ingresos para sostener el Modelo de Negocio Propuesto se basa principalmente a la venta del café en sus distintas presentaciones y calidades desde el café en verde para exportación hasta el café líquido en las propias cafeterías de AACRI y también se considera los ingresos por el turismo agroecológico de la RUTA DEL CAFÉ “DEL VALLE DEL RÍO INTAG”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag. Actualmente presenta ciertas debilidades en el aspecto comercial, esto quiere decir que, a pesar de tener sus años de trayectoria y el apoyo de varios actores externos, aún no han logrado consolidar su modelo de gestión comercial. Lo anterior, a pesar que el producto que se oferta que cumple con todas las especificaciones, tanto sanitarias como agroquímicas, además este producto puede incursionar en otros mercados, como nacionales e internacionales.
- Mediante el análisis FODA de AACRI, una de las acciones que se indaga implementar, es que a través de la ejecución de una gestión comercial se busca crear estrategias de comercialización que se puedan aplicar para incrementar las ventas, a la vez que permita recuperar la cuota de mercado perdida por el ingreso de nuevas asociaciones cafeteras al mercado, mediante la aplicación de un mix de marketing que abarque todos los ámbitos de la comercialización: plaza, precio, producto y promoción, que permita establecer la ruta a seguir, para alcanzar un nivel sostenible de facturación en la proyección comercial de los próximos años.
- El diseñar un modelo de gestión comercial servirá como guía para que los actores de la organización que puedan desempeñar cada uno de los roles productivos y comerciales, abriendo nuevas ventanas para ejecutar proyectos la propuesta realizada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería (MAG) para armar el sistema cafetalero del país, que consiste en renovar y sembrar 50 mil hectáreas de café para que se beneficien 200 mil familias, como también participará en la reformulación de la Ley del Café. Lo que le permitirá estructurar un mapeo de actores de la cadena productiva, para recompensar de manera equitativa su participación en el proceso productivo.

5.2. Recomendaciones

- En el proceso de levantamiento de información, se puede conocer que la asociación AACRI cuenta con ciertos productos que cumple todos los estándares

de calidad; por lo que, a través de los mismos se debe promocionar en nuevos mercados nacionales e internacionales, buscando la fidelización a los clientes, ya que el modelo de gestión comercial no solo plantea aumentar las ventas sino de clientes.

- Continuar indagando el mercado mediante un análisis FODA, que permita tomar acciones y estrategias adecuadas para la comercialización y monitoreo de las ventas, permitirá mantener las cuotas de mercados nuevos alcanzados, y seguir de cerca el ingreso de nuevas asociaciones cafeteras. Además, el equipo técnico del campo debe visitar en tiempos más limitados las fincas para detectar cualquier anomalía en la producción, y aconsejarles a los caficultores en la solución para lograr la mayor cantidad de café de calidad.
- Actualizar periódicamente el diseño del modelo de gestión comercial, con la finalidad de que los actores de la organización que puedan desempeñar cada uno de los roles productivos y comerciales, donde el grano de café no tenga más que el doce por ciento de humedad para poder pilarlo, este paso también es importante para que el caficultor no reciba un precio menor por la humedad.

REFERENCIAS

- Álvarez, A., Chilán, S., Figueroa, S., Marcillo, M., Parrales, E., & Caicedo, R. (2019). Modelo de gestión sostenible para mejorar la competitividad en cultivos de café. *Espacio*, 40.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. *Editorial Episteme*, Sexta.
- Banco Mundial. (2022). Agricultura y alimentos. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- Buenaventura, M. (2007). CIESPAL, pionero en la comunicación organizacional. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(97), 62–65. <https://doi.org/10.16921/CHASQUI.V0I97.411>
- Bunge, M. (2015). *Sistemas sociales y filosofía*. 197. Retrieved from <https://docer.com.ar/doc/snv18xe>
- Bunn, C., Läderach, P., Jimenez, J., Montagnon, C., & Schilling, T. (2015). Multiclass classification of agro-ecological zones for arabica coffee: An improved understanding of the impacts of climate change. *PLoS ONE*, 10(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0140490>
- Cadena, J., & Puga, C. (2005). *Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones*. XLVII, 13–40.
- Carmona, M., Suárez, E., Calvo, A., & Periañez, R.-. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8–16. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEE.2015.10.001>
- Carrión, C. (2012). *Minera ya está en el paraíso*.
- CEPAL. (2002). Globalización y desarrollo.
- FAO. (2022). The State of Agricultural Commodity Markets. *The State of Agricultural Commodity Markets 2022*. <https://doi.org/10.4060/CC0471EN>
- Galeano, J., Mata, J., & Misas, N. (2021). *Estrategia de gestión comercial, para la organización Holly Cocktails*. Universidad Católica de Pereira.
- García, F., Domínguez, J., Galván, A., & Sánchez, N. (2018). La gobernanza de la cadena de valor de la soya en el sur de tamaulipas mapeando los procesos. *Agroalimentaria*.
- Gautam, M., & Kaur, S. (2020). *Role of Organizational Culture in Agricultural Institutions*. (June).

- Gonzalo, D. (2015). Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi. Retrieved October 6, 2022, from <https://docplayer.es/206124352-Gobierno-autonomo-descentralizado-municipal-de-santa-ana-de-cotacachi.html>
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, 59(4), 103639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Guerrero, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 118–130.
- Hetzel, A. (2018). *Fine Robusta Standards and Protocols*. Retrieved from www.coffeeinstitute.org
- León, L. ;, Matailo, A., Romero, A. ;, & Portalanza, C. : (2020). Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 97–114. <https://doi.org/10.35290/RCUI.V7N3.2020.324>
- Lizarraga, M. (2009). Consideraciones actuales sobre el consumo de café en la actividad física y el deporte. *Atención Primaria*, 41(12), 698–701. <https://doi.org/10.1016/J.APRIM.2009.09.014>
- Martínez, A., & Liendo, M. (2001). Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía*, 311–319.
- Mero, M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 84–102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Miralles, J. (2007). Comparativa de 3 modelos de gestión de calidad: EFQM, ISO, JCAHO. *FMC - Formación Médica Continuada En Atención Primaria*, 14(6), 328–332. [https://doi.org/10.1016/S1134-2072\(07\)71837-6](https://doi.org/10.1016/S1134-2072(07)71837-6)
- Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Retrieved from www.editorialpatria.com.mx
- MPCEIP. (2019). Informe de Informe de Gestión. *Informe de Gestión*, 41. Retrieved from <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/07/Informe-de-Gestion-MPCEIP-2019.pdf>
- ONU. (2015). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Quiñónez, O., Castillo, N., Bruno, E., & Oyarvide, R. (2020). *Gestión y*

- comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador*. 3, 194–206.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición* (O. Edición, Ed.). Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=YtJTDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ruiz, A. (2015). Diagnóstico situacional de la empresa asociativa AACRI y desarrollo de estrategias para su fortalecimiento Diagnóstico situacional de la empresa asociativa AACRI y desarrollo de estrategias para su fortalecimiento. *TERRA*.
- Ruiz, E. (2015). *La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad de Economía.
- SEPS. (2017). 193 Expídese el Reglamento para el Otorgamiento de Personalidad Jurídica a las Organizaciones Sociales. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.gob.ec/regulaciones/193-expidese-reglamento-otorgamiento-personalidad-juridica-organizaciones-sociales>
- Wichmann, M. (2009). Café y enfermedades cardiovasculares. *Atención Primaria*, 41(11), 633–636. <https://doi.org/10.1016/J.APRIM.2009.09.002>
- Willis, M. (2009). Estudio del caso de la asociación agroartesanal de caficultores rio INTAG (AACRI). Retrieved October 6, 2022, from <https://1library.co/article/estudio-del-caso-asociacion-agroartesanal-caficultores-intag-aacri.7q02r6vy>
- Wongsansukcharoen, J. (2022). Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102826. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2021.102826>

ANEXOS

Anexo 1. Guía para entrevista a socios de la organización AACRI.

DATOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

Una de las técnicas a utilizada en la investigación consistió en obtener la perspectiva y el punto de los actores clave para lo cual se utilizará la herramienta de las **Entrevistas semi estructurada** que se la dirigirá a los socios de la organización (adultos mayores, jóvenes, mujeres adultas, hombres adultos y personal que labora en la planta, *para* lo cual se estable una serie de preguntas guía que se detalla a continuación

FORMULACION DE PREGUNTAS GUIA

1. ¿Cuál es su perspectiva actual de pertenecer a la organización AACRI?
2. ¿Qué piensa Ud como Adulto Mayor de la actual situación de los procesos productivos y comerciales del café en ACCRI?
3. ¿Qué piensa Ud como Joven de la actual situación de los procesos productivos y comerciales en ACCRI?
4. ¿Qué piensa Ud como Mujer Adulta de la actual situación de los procesos productivos y comerciales en ACCRI?
5. ¿Qué piensa Ud como Hombre Adulto de la actual situación de los procesos productivos y comerciales en ACCRI?
6. ¿Qué piensa Ud como Personal que labora en la Planta de ACCRI?
7. ¿Qué acciones deberíamos ejecutar para mejorar las condiciones actuales de pertenecer a la organización AACRI?
8. ¿Qué acciones debemos ejecutar para mejorar la producción en campo y la gestión de agro procesamiento y comercialización del café?

Anexo 2. Diagnostico situacional de AACRI.

Grupos Focales	¿Cómo estamos hoy?	¿Qué debemos hacer
ADULTOS MAYORES	<p>Los socios se han ido alejando de la organización</p> <p>Los costos de producción se pagan de contado, mientras los ingresos se reciben atrasados (3 a 6-7 meses);</p> <p>Compradores externos que pagan de contado; el trato de los empleados no es bueno, poca claridad en registros y cuentas.</p> <p>La asistencia técnica más orientada a supervisión que a demostración</p> <p>Única alternativa de ingresos económicos es el cultivo de café. (ganadería no por topografía; fréjol, mucha mano de obra).</p>	<p>Reducción de tiempos de espera para pagos. entregar</p> <p>Entrega de anticipos.</p> <p>Organizar caja de ahorro y crédito.</p> <p>Organización debe pensar en siembras al partir.</p> <p>Organizar servicio de cosecha y recolección del café.</p> <p>Cambio generacional para las labores agrícolas como el cultivo de café.</p>
JÓVENES	<p>Estudiando y ayudando en el campo a sus papas.</p> <p>Con ilusiones de salir a la ciudad a seguir estudiando agronomía o veterinaria.</p> <p>Anhelando rebajar en la planta de procesamiento de café.</p> <p>Pensando en poner una propia cafetería en Otavalo</p> <p>Piensa ser técnico de café</p>	<p>Apoyar a jóvenes en capacitación para barismo, y captación de café.</p> <p>Avalar acceso a recursos para implementar cafeterías.</p> <p>Apoyar pasantías en procesamiento del café: tueste.</p> <p>Programas de capacitación adaptados a jóvenes, desde la siembra hasta el mercado.</p> <p>Guías a las fincas cafetaleras; agroturismo; presentar todo el proceso de producción y procesamiento de café, incluida la degustación.</p> <p>Buscar mercados de mayor rentabilidad, con mejor presentación.</p> <p>Capacitación en preparación del café.</p> <p>Capacitación en eslabones de la cadena del café.</p> <p>Producción del café con manejo técnico.</p>
MUJERES ADULTAS	<p>No alcanza la plata los precios de abonos: USD 6/saco, otros proveedores: USD 3/saco.</p> <p>Los pagos se demoran alrededor de 5 meses, por eso la organización debe apoyar otras actividades productivas.</p> <p>La cosecha del café se hace entre mayo y septiembre, de ahí disminuye.</p> <p>Se necesita contratar jornaleros para la cosecha no hay plata.</p> <p>Antes había más asistencia técnica y se producía más café; después mucha rotación de los técnicos del MAG (en cinco años, 4 técnicos).</p> <p>Dependemos mucho del cultivo de café.</p>	<p>Mejorar tiempo de pagar (priorizar mujeres, tercera edad).</p> <p>Volver a capacitar y especializar a los productores.</p> <p>Diversificar la producción del vivero (ornamentales, flores, frutales).</p> <p>Impulsar animales menores: cuyes, gallinas, huevos, cerdos. Generar ingresos y además majada para el mismo café.</p> <p>Crear un grupo de artesanías y más derivados del café.</p> <p>Concientizar que la mujer es igual a familia.</p> <p>La mujer joven debe estudiar a distancia y trabajando en la finca (agroecología).</p> <p>Igualdad de oportunidades a hombres y mujeres de la comunidad.</p>

<p style="text-align: center;">HOMBRES ADULTOS</p>	<p>Arreglar primero la casa (organización), hay muchos problemas en pagos. Problemas con el transporte del café, desde la finca llega contaminado a la planta. Incertidumbre en información contable. No se conoce el manejo financiero. ¿Existen utilidades, a qué se destinan? Ya se habló de propuesta de ahorro, no se ha concretado. Si se genera propuesta de ahorro: cómo se va a controlar. Se conoce poco del manejo administrativo. Los insumos orgánicos, producidos por AACRI no son efectivos. Cafetales viejos con menos producción.</p>	<p>Organizar transporte desde la planta (insumos) y hacia la planta (cosecha), contratando chofer en épocas de cosecha y cobrando a los socios/as. Cualquier idea de cooperativa de ahorro debe salir del manejo eficiente de la empresa. Si se brinda servicio de cosecha, posiblemente entonces se podrá generar ahorro. Por ahora los márgenes son bajos. Mejorar los procesos administrativos de la planta procesadora del café. Informes de los procesos contables de la planta no se sabe nada. Renovar los cafetales viejos por nuevas plantas y con acompañamiento técnico en siembra y cultivo.</p>
<p style="text-align: center;">TÉCNICOS DE PLANTA PROCESADORA</p>	<p>Deficiente adecuación en diseño y construcción de la planta. El diseño de algunos equipos no permite aprovechar la capacidad máxima de producción. Escasa uniformidad en la calidad del café verde. Limitada capacidad de gestión empresarial y producción. Procesamiento empírico de café tostado y molido. Capital de AACIR. Limitado para adecuaciones de la planta, y compra de materia prima.</p>	<p>Cumplimiento de Normativa Sanitaria para el expendio y comercialización de café procesado. Implementar un plan de capacitación para el personal de la planta (gerente, personal operativo). Estandarizar el proceso productivo que permita generar un producto competitivo y homogéneo para el mercado. Calcular los costos de producción que permitan determinar la cantidad de insumos y materia prima necesarios para el proceso.</p>

Anexo 3. Planes de acción comercial para AACRI de acuerdo al análisis FODA.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TEIMPO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
PROCESOS INTERNOS	Incrementar el volumen de producción dentro de la planta.	Levantar una línea base de productividad actual de los equipos y maquinaria (número de horas de uso y cantidad de producida).	X		
		Identificar clientes potenciales, que garanticen una demanda constante del producto.	X		
		Establecer el uso óptimo de los equipos y maquinaria (verificando el número de horas de trabajo diario y el uso).	X		
	Generar un modelo de negocios para los productos de AACRI.	Disponer de un modelo de negocios acorde a la realidad local de la organización	X	X	
		Ejecutar el modelo de negocios.		X	X
	Generar una propuesta turística para la planta de torrefacción.	Determinar actores estratégicos (público - privado), que permitan incluir a la planta de torrefacción dentro de una ruta turística.			X
	Estandarizar el proceso productivo que permita generar un producto competitivo y homogéneo para el mercado.	Identificar los procesos productivos dentro de la planta.	X		
		Desarrollar manuales, procedimientos, e instructivos de cada una de las actividades productivas dentro de la planta.	X		
		Definir tareas y responsabilidades a cada uno de los responsables que laboran dentro de la planta.	X		
		Capacitación y seguimiento al personal de la planta.	X		

	Mejorar la calidad de café con los socios de AACRI, vinculando la asistencia técnica a través de las instituciones públicas y privadas.	Definir los estándares de calidad de recepción y compra de materia prima.	X		
		Capacitar a los productores para que puedan en temas relacionados al manejo adecuado del café, para evitar defectos en sus producciones.	X		
		Brindar las facilidades para que los equipos de medición y control (medidores de humedad) de producción puedan ser accesibles a los socios.	X		
		Incentivar la producción de calidad hacia los productores, con estrategias como:	X		
		Establecer una tabla de precios diferenciada para la compra de café.			
			Capacitar y demostrar el rendimiento de la cosecha de café en la finca del productor.		
	Desarrollar un plan de mejoras complementarias dentro de la planta.	Planificar la implementación de mejoras en la planta, que garanticen el cumplimiento obligatorio de normativas sanitarias, riesgo laboral, y ambiental.	X		
		Implementar las mejoras en la planta.			
	Cumplimiento de Normativa Sanitaria para el expendio y comercialización de café procesado.	Gestionar el cumplimiento de los requerimientos para la notificación sanitaria-ARCSA.		X	X
		Disponer del recurso económico que involucra la obtención de la Notificación Sanitaria.		X	X
CLIENTES	Mejorar los canales directos de comercialización de AACRI, incrementando el número clientes.	Determinar la producción actual existente dentro de la organización. Generar un listado de proveedores de café	X		

		Establecer el precio referencial para venta de café: en pergamino, trillado, tostado, molido y empacado.	X		
		Desarrollar un catálogo comercial de la organización, el cual deberá considerar: la imagen institucional, estructura de costos para negociaciones, estrategia, logística de distribución (e-comerse), presentaciones del producto.	X		
		Establecer la estrategia de comercialización del producto con los sódicos de AACRI considerando;	X	X	
		*El costo de producción, el margen de utilidad y el porcentaje de ganancia para el socio y la AACRI.			
		Capacitación en ventas a los socios.			
		Capacitación en atención al cliente.			
		Definir los actores estratégicos tanto públicos como privados que potencializaran, la introducción de los productos elaborados por la organización dentro del mercado.	X	X	X
		Realizar una planificación para participar en ferias y eventos para promocionar el producto, considerar;			
		Degustación del producto.			
		Disponibilidad del producto a comercializar en diferentes presentaciones.			
		Arreglo de Stand.			
		Costos de participación.			
		Responsables.			

FINANCIERAS	Calcular los costos de producción que permitan determinar la cantidad de insumos y materia prima necesarios para el proceso.	Realizar un flujograma de procesos.	X	X	
		Determinar los costos de producción.	X		
APRENDISAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un plan de capacitación para el personal de la planta (gerente, personal operativo)	Desarrollar el plan de capacitación del personal.		X	X
		Presupuestar los cursos de capacitación.		X	X
		Capacitar al personal de planta de acuerdo al plan de capacitación.	X	X	X

Anexo 4. Principales riesgos que afectan la calidad del café.

ETAPA	TIPO DE RIESGO	CARACTERÍSTICA	CAUSA	MEDIDAS
MANEJO DEL CULTIVO	Físicos	Granos dañados por broca	Altos niveles de infestación por broca	Manejo integrado de broca
		Granos averanados	Altos niveles de roya u otras enfermedades	Adecuado manejo de fertilización
	Biológicos	Insectos vivos en el café procesado		
	Defectos en taza	Sabores a sucio, tierra, moho, fenol	Manejo inadecuado de plaguicidas	
	Químicos	Residuos de químicos, ingredientes activos prohibidos	Uso inadecuado de insecticidas	Capacitación en campo a los trabajadores en el uso adecuado y manejo de plaguicidas o controles biológicos.
COSECHA	Físicos	Granos pergaminos manchados y oscuros	Recolección de frutos sobre maduros secos en el árbol y en el suelo.	Evaluar la calidad de la recolección y demostrar al productor la calidad de la masa cosechada en cada finca.
	Biológicos	Presencia de hongos en el café cereza	Recolección de frutos del árbol y del suelo, con presencia de manchas blancas, que evidencia colonias microbianas	Evaluar periódicamente la calidad de la recolección, para no dejar frutos maduros en el árbol
	Defectos en taza	Baja calidad del perfil por sabor inmaduro astringente	Recolección de frutos inmaduros (> 2% de frutos verdes en la masa cosechada).	Controlar y capacitar el personal vinculado a la cosecha.

DESPULPADO	Físicos	granos manchados	Falta de control en el despulpado: después de 12 horas la masa de cerezas emana vapores y produce olores dulzones y la pulpa fresca, indica sobre fermentaciones. Deficiencia en la limpieza de la despulpadora.	Despulsar antes de 12 horas de recolección. Limpiar los equipos de manera inmediata luego del despulpado.
		Granos cortados	Los granos mordidos o cortados por la máquina se pueden producir por falta de mantenimiento y calibración de la despulpadora, grano sin despulsar en el café procesado.	Evaluar la calibración de la despulpadora. Implementar planes de mantenimiento para las despulpadoras.
	Defectos en taza	Fermento, vinagre, sucio,	riesgos físicos	
FERMENTACIÓN	Físicos	granos cerosos, marrón, negros totales y parciales	Sobre fermentación Granos de café de diferentes días de despulpado. Granos mal desmucilaginosos	Controlar el tiempo y temperatura de fermentación.
	Defectos en taza	fermento vinagre,	riesgo físico	
LAVADO	Granos físicos	granos ceroso, marrón, vinagre, negro total y parcial.	Por deficiente remoción del mucílago. Cuando el pergamino es llevado a secado con restos de mucílago, se puede manchar o presentar olores a fermento.	Inspeccionar y controlar la operación: Tomar un puñado de café lavado y frotarlo entre las manos, al hacerlo debe producir un sonido de cascajo y tener textura áspera. Se puede llevar a la boca y saborearlo, si es muy agradable y se siente sabor a miel y las almendras son suaves, el café no está bien lavado. Si el sabor del café lavado le produce la sensación de frescura, y las almendras están totalmente ásperas, el café está listo para ser llevado inmediatamente

				al secado.
	Defectos de taza	fermento, vinagre,	riesgos físicos	
SECADO	Físicos	granos sobre secados, flojos, veteados, y aplastados.	Daño del grano de café. Falta de control de la humedad del café.	Higiene y limpieza de los equipos y utensilios del procesamiento. Controlar la operación en tiempos humedad del grano de café
	Biológicos y químicos	crecimiento de hongos	No iniciar el secado inmediatamente	Controlar el tiempo de inicio de secado.
	Defectos en taza	fermento a cebolla	Demora más de 8 días el proceso de secado. Rehumedecimiento del grano de café. Mezcla de café con diferentes humedades. Falta de control de la humedad.	Ecurrir el café lavado para dar mayor eficiencia a la operación. Espesor de capa de café en el secador de máximo 3cm. Evitar el rehumedecimiento del grano. Revolver el café en el secador mínimo tres veces al día. Separar cafés de diferentes días de secado y proporcionar las condiciones necesarias.
		tierra, moho, fenol		
Químicos	contaminación cruzada	Falta de higiene en los secadores	Utilizar los secadores únicamente para el fin. Impedir el acceso de animales a los secadores. Higiene de los secadores.	
EMPACADO Y ALMACENAMIENTO	Químicos	contaminación cruzada	Mal manejo de tiempo y condiciones de almacenamiento, humedad, temperatura.	El lugar de almacenamiento debe ser limpio y seco. Buena elección del lugar de almacenamiento.

Anexo 5. REG-PLA-01 Registro de planificación de uso de planta de torrefacción.

AACRI	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG																														Código: REG-PLA-01	
																															Fecha Elaboración: 23/12/2021	
	PLANIFICACIÓN DE USO DE EQUIPOS DE PLANTA																														Versión: 00	
MES:	may-22																															
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4							SEMANA 5			
EQUIPOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Observaciones
RECEPCIÓN																																
TRILLADORA																																
TOSTADORA																																
MOLINO																																
Observaciones:																																

Anexo 6. REG-PRO-01 Registro de orden de producción de café.

AACRI	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RIO INTAG	Código: REG-ORD-PRO-01
	ORDEN DE PRODUCCIÓN	Fecha Elaboración: 20/12/2021
		Versión: 00

Orden de Producción # _____

Fecha _____

Responsable que recibe _____

Responsable que entrega _____

Actividades a Realizar:

Procedimiento		Canti	Detalle	Costo U.	Costo T.
Trilla					
Secado					
Tostado					
Molido					
Empacado					

TOTAL:

--	--

Fuente: Ruiz, (2015).

Anexo 7. REG-INV-01 Registros de inventarios.

AACRI		ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG					Código: REG-INV-01						
		REGISTRO DE INVENTARIOS					FECHA DE ELABORACIÓN 20/12/2021						
SEMANA 1							SEMANA 2						
Producto o detalle		Cantidad al Inicio del proceso	Cantidad al final del proceso	Cantidad de ingreso	Cantidad en existencia	Observaciones	Producto o detalle		Cantidad al Inicio del proceso	Cantidad al final del proceso	Cantidad de ingreso	Cantidad en existencia	Observaciones
INSUMOS	Café en pergamino						INSUMOS	Café en pergamino					
	Café verde							Café verde					
	Café tostado							Café tostado					
	Café molido							Café molido					
	Café empacado							Café empacado					
	125 g,350 g,500 g							125 g,350 g,500 g					
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	Escobas						SUMINISTROS DE LIMPIEZA	Escobas					
	trapeador							trapeador					
	Fundas de basura							Fundas de basura					
	Toallas de papel							Toallas de papel					

	Jabón							Jabón															
	Caja de tapabocas							Caja de tapabocas															
	Cofias							Cofias															
MATERIAL EMPAQUE	Etiquetas						MATERIAL EMPAQUE	Etiquetas															
	Fundas plásticas							Fundas plásticas															
	Costal de yute							Costal de yute															
	Graintor (100 unidades)							Graintor (100 unidades)															
Responsable:						Firma:						Responsable:						Firma:					

Fuente: Ruiz, (2015).

Anexo 8. Datos para generar el número de lote.

DATOS PARA GENERAR NÚMERO DE LOTE

Nombre del producto	iniciales productor	día	mes	año	trazabilidad
Anotar el nombre del productor	Generar tres iniciales del nombre del productor (código generado en recepción)	Dos números fecha del día	Dos números fecha del mes	Dos números finales fecha del año	Se genera el n° de lote
Rolando Puentes Paredes	RPP	21	06	19	RPP210619
Marlene Naranjo Lara	MNL	22	07	19	MNL220719

Anexo 9. Canal de ventas sin intermediario.

Canal de venta	Costos	Ventajas	Desventajas	Cambios que implica	Grado de coordinación con otros
Venta directa en el predio	Bajos	Poca pérdida de tiempo. Sin costos de traslado	Hay que interrumpir la producción cada vez que aparece el cliente	Pocos	Ninguno
Reparto a domicilio	Medios	Es agradable conversar con los clientes. Se vende bien.	Costos de traslado. Se necesita un móvil	Pocos	Ninguno
Puesto en la ruta	Medios	Cuando hay tránsito se vende bien	Estacional.	Disponer del tiempo de quien vende	Medio
Venta en local propio	Altos	Contacto directo con los clientes	Requiere atención constante	Muchos	Medio a alto
Mercado o local manejado por la organización	Bajos a medios	Se puede delegar, salvo en los turnos	Cuando toca atender es mucho desgaste	Algunos	Alto
Feria franca	Bajos a medios	La logística se resuelve entre todos	Es cansador armar y desarmar el puesto	Muchos	Alto
Punto de venta colectivo y multi rubro cogestionado con otros agricultores familiares, uno solo vende para todos	Bajos	Poca pérdida de tiempo. Se delega en otro la venta	Es difícil administrar. El dinero tarda en llegar al productor	Pocos	Alto

Anexo 10. Canal de ventas con intermediario.

Canal de venta	Costos	Ventajas	Desventajas	Cambios que implica	Grado de coordinación con otros
Ferias temáticas organizadas por los Gad's	Medios	Se vende mucho en pocos días. Posible difusión en medios	Hay que trasladarse varios días	Mucha organización	Alto
Venta a organismos del estado (cárceles, escuelas, hospitales)	Medios	Pocas ventas grandes. Posible continuidad	Retraso en los pagos. Mucho papeleo	Pocos	Alto para lograr volumen y continuidad
Venta por internet	Bajos	Rápido, directo, se llega a un público masivo casi sin costo	Hay que tener buena señal de internet y saber computación	Muchos	Ninguno
Venta a través de una comercializadora de la que se es socio o parte, de forma individual o a través de una organización (camari)	Altos	Profesionalización del aspecto comercial. Seguridad y continuidad en las ventas. Delegación	Ajenidad. Se toma contacto directo con los clientes sólo eventualmente. Hay que cumplir con cuotas de producción	Algunos	Altísimo
Venta a través de una comercializadora de productos de la agricultura familiar y economía social (en general cooperativa de trabajo) o de Comercio Justo.	Bajos	Profesionalización del aspecto comercial. Seguridad y continuidad en las ventas. Delegación. Se conserva la marca propia.	Ajenidad. Se toma contacto directo con los clientes sólo eventualmente. Dependencia	Pocos	Bajo
Venta a feriantes	Bajos	Se amplían los márgenes de ganancia	Puede requerirse de movilidad propia	Algunos	Bajo

Venta a comercios locales, hoteles o restaurantes.	Altos	Pocas ventas grandes. Posible continuidad	Sólo compran productos homogéneos, mucho descarte. Hay que mantener continuidad y volumen de producción. Plazos de pago largos (se requiere capital de trabajo)	Muchos	Alto para alcanzar volumen y continuidad
Venta a supermercados	Bajos	Pocas ventas grandes. Posible continuidad	Márgenes de ganancia muy bajos. Muy poca capacidad de negociación	Muchos	Alto para alcanzar volumen y continuidad
Venta a mercados abiertos a través de intermediarios	Bajos	Facilidad. El cliente viene al predio. No se tienen costos de comercialización ni se pierde tiempo.	Márgenes de ganancia muy bajos. Muy poca capacidad de negociación	Ninguno	Ninguno