



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES - IAEN
ESCUELA DE ECONOMÍA PÚBLICA Y SECTORES ESTRATÉGICOS**

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA
MENCIÓN EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**Plan de Mejora del proceso de gestión para las organizaciones económicas populares
y solidarias.**
Caso: Asociación de Producción Cafetalera del Sur Oriente de la provincia de Loja periodo
2016-2021.

Autor:
Juan Fernando Ávila Jiménez.

Tutor:
Leonardo Alberto Santos Santos.

Quito – 2023



ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 16 de junio de 2023, JUAN FERNANDO AVILA JIMENEZ, portador del número de cédula: 1103803027, EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA CON MENCIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICAS PÚBLICAS 2021 - 2022 mayo, se presentó a la exposición y defensa oral de su ARTÍCULO CIENTÍFICO DE ALTO NIVEL, con el tema: "PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS POPULARES Y SOLIDARIAS. CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN CAFETALERA DEL SUR ORIENTE DE LA PROVINCIA DE LOJA PERIODO 2016-2021.", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA CON MENCIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICAS PÚBLICAS.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.88
Trabajo Escrito:	8.15
Defensa Oral:	8.29
Nota Final Promedio:	8.55

En consecuencia, JUAN FERNANDO AVILA JIMENEZ, se ha hecho acreedor al título mencionado.

Para constancia firman:


Leonardo Alberto Santos Santos
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL


Maritza Tatiana Perez Valencia
MIEMBRO DEL TRIBUNAL


Po Chun Lee Yeh
MIEMBRO DEL TRIBUNAL


Juan Miguel Maldonado Subia
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

AUTORIA

Yo, **Juan Fernando Ávila Jiménez** Master o Especialista, con CI **110380302-7** declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor (a) del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



Firma

CI: 110380302-7

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo, **Juan Fernando Ávila Jiménez** cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad"

Quito, mayo, 2023.



FIRMA DEL CURSANTE

JUAN FERNANDO ÁVILA JIMÉNEZ

NOMBRE DEL CURSANTE

CI. 110380302-7

Dedicatoria

Este artículo científico está dedicado a las organizaciones de productores ecuatorianos que han tejido con esfuerzo, pasión y solidaridad el entramado de la economía popular y solidaria. Su compromiso con valores fundamentales como la equidad, la cooperación y el bienestar común son la inspiración para la realización de este trabajo. A través de este artículo, buscamos honrar su labor y contribuir al entendimiento y fortalecimiento de un modelo económico que coloca al ser humano como el centro de la actividad económica y promueve un futuro más inclusivo y sostenible para todos. El compromiso es seguir construyendo juntos un camino hacia una sociedad más justa y solidaria.

Agradecimiento

Al finalizar este artículo científico agradezco el apoyo incondicional de Rosa, mi esposa, que estuvo a mi lado en todo el desarrollo de mi maestría, a mi hijo, Thiago, por ser la motivación que impulsa mis deseos de superación personal y profesional. “Gracias infinitas a ustedes y, por supuesto, a Dios, por ponerlos en mi camino.”

A la Asociación de Producción Cafetalera del Sur Oriente de la provincia de Loja “PROCAFEQ” en la persona de sus socios, directivos y personal administrativo por el gran apoyo brindado para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco infinitamente al M.Sc. Leonardo Santos Santos, director de este trabajo investigativo, quien mediante sus amplios conocimientos supo guiarme y contribuir para que el presente artículo llegue a culminar de la mejor manera.

Resumen.

En el presente artículo se analiza el modelo de gestión interna de las organizaciones económicas populares y solidarias; y conforme a los resultados obtenidos se presenta un Plan de Mejora que puede favorecer el mejor desarrollo de sus actividades. El estudio se realizó en la Asociación de Productores de Café de Altura del Sur Oriente de la provincia de Loja, que agrupa a 198 familias cafetaleras de los cantones Espíndola, Quilanga, Calvas y Gonzanamá. En los resultados se evidenció que no existe formación adecuada de sus dirigentes y personal administrativo, mecanismos poco democráticos e ineficaces de rendición de cuentas, baja producción y productividad de café por hectárea y comercialización asociativa deficiente. La utilización de una metodología analítica descriptiva permitió obtener criterios variados por parte de los socios de la organización, personal directivo y administrativo, los mismos que sirvieron de base para el cumplimiento del objeto de la investigación.

Palabras Clave: modelo de gestión, economía popular y solidaria, asociaciones, planificación estratégica, políticas públicas, comercialización asociativa.

Abstract.

This article analyzes the internal management model of popular and solidarity economic organizations; and according to the results obtained, an Improvement Plan is presented that can favor the best development of its activities. The study was carried out in the Association of High-Altitude Coffee Producers of the South East of the province of Loja, which brings together 198 coffee families from the cantons Espíndola, Quilanga, Calvas and Gonzanamá. The results showed that there is no adequate training of its leaders and administrative staff, undemocratic and ineffective accountability mechanisms, low production, and productivity of coffee per hectare and deficient associative marketing. The use of a descriptive analytical methodology allowed to obtain varied criteria by the partners of the organization, managerial and administrative staff, which served as a basis for the fulfillment of the object of the research.

Keywords: management model, popular and solidarity economy, partnerships, strategic planning, public policies, associative marketing.

Índice de Contenidos

Índice de Cuadros.....	9
Índice de Anexos.....	10
1. Introducción.	11
2. Marco teórico.	13
2.1. Conceptos de gestión organizacional.....	13
2.2. Modelos de gestión organizacional.....	14
2.3. Políticas públicas que promueven los procesos de gestión de la economía popular y solidaria.	15
2.4. Concepto de plan de mejora y metodología de elaboración	17
3. Metodología.	<u>17</u>
4. Resultados.	<u>19</u>
4.1 Modelo de gestión de la asociación PROCAFEQ.....	20
4.1.1. Gestión dirigencial.....	20
4.1.2. Gestión productiva.....	22
4.1.3. Gestión administrativa y financiera.	23
4.1.4. Gestión comercial.	26
4.2 Políticas públicas que promueven y regulan los procesos de gestión de las organizaciones no financieras de la EPS.....	<u>30</u>
4.3 Organizaciones de la economía popular y solidaria a nivel nacional e internacional que han desarrollado procesos exitosos de gestión.....	<u>33</u>
4.4 Plan de mejora del proceso de gestión de la Asociación PROCAFEQ.	35
5. Conclusiones.	42
6. Referencias bibliográficas.	44
7. Anexos.	46

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Estructura de puestos administrativos actuales de PROCAFEQ	24
<u>Cuadro 2.</u> Estados financieros de PROCAFEQ periodo 2016-2021.....	25
<u>Cuadro 3.</u> Compradores internacionales de café de PROCAFEQ	26
<u>Cuadro 4.</u> Empresas intermediarias dentro del área de influencia de PROCAFEQ	27
Cuadro 5. Financiamiento de la actividad comercial de PROCAFEQ.....	28
Cuadro 6. Estructura administrativa de APECAEL, San Pedro de Vilcabamba	33
Cuadro 7. Estructura administrativa de “CADEFIHUILA” Huila, Colombia	35
Cuadro 8. Identificación de las áreas de mejora del proceso de gestión de PROCAFEQ	36
Cuadro 9. Formulación de los objetivos	37
Cuadro 10. Selección y priorización de las acciones de mejora	38
Cuadro 11. Plan de Mejora del Proceso de gestión de PROCAFEQ	40

Índice de Anexos.

Anexo 1. Formulario de entrevistas.....	46
Anexo 2. Organigrama estructural de PROCAFEQ	48
Anexo 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter del proceso comercial de PROCAFEQ	49
Anexo 4. Principales causas del débil proceso de gestión de PROCAFEQ.	50

1. Introducción.

La gestión en las organizaciones de la economía popular y solidaria está encaminada a mejorar las condiciones de vida de sus integrantes y su entorno social haciendo un uso responsable de los recursos disponibles para cumplir con sus objetivos establecidos, (Dávila como se citó en Ruiz, 2015) afirma que es similar a la gestión estratégica porque se sustenta en la mutualidad, la autonomía y la confianza y está dirigida a la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, para mejorar la calidad de vida de los asociados y de las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios (p. 15).

Mora (2010), afirma que la gestión “consiste en un mecanismo técnico de toma de decisiones, a través del cual las unidades económicas responden oportunamente a las cambiantes condiciones en que operan, y coordinan de manera eficaz la actividad de todos sus componentes” (p. 67), pero en los modelos aplicados actualmente en muchas organizaciones se evidencian falencias que generan problemas como: baja producción y productividad, falta de valor agregado a sus productos, comercialización asociativa ineficiente, administración con poco conocimiento y la escasa participación democrática sobre las decisiones que se toman dentro de las mismas. También se ha dejado de lado los procesos de innovación que son muy necesarios para generar la capacidad de resiliencia y adaptación al cambio que debe ser uno de los aspectos a tener presente en la vida diaria de estas instituciones.

En la Constitución aprobada en el año 2008, en el artículo 283, se estableció que el sistema económico del país es social y solidario y, para el efecto el estado ecuatoriano creó instituciones, estableció normativas y se generaron políticas públicas que inciden en el sistema económico, financiero, mercantil, productivo, etc. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018). Sin embargo, las políticas públicas generadas para las organizaciones económicas populares y solidarias no han sido suficientes, para afianzar procesos de gestión fuertes dentro de las mismas.

En el presente artículo científico se analizó el proceso de gestión interna de las organizaciones económicas populares y solidarias, tomando como caso de estudio a la Asociación de Producción Cafetalera del Sur Oriente de la provincia de Loja “PROCAFEQ” y, desde los resultados obtenidos de esta unidad de observación, se propone un Plan de Mejora que aporte al perfeccionamiento de las actividades que realiza y también pueda servir de insumo para otras organizaciones que tengan características similares a la estudiada y conforme a la actividad económica de las mismas.

Esta asociación tiene la sede en el cantón Quilanga, provincia de Loja y está conformada por 198 familias cafetaleras ubicadas en los cantones de Espíndola, Calvas, Gonzanamá y Quilanga. Fue creada el 13 de septiembre de 2001, mediante registro N° 230 por el ex Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP) y de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria - LOEPS, pasó a formar parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante Resolución SEPS-ROEPS-2013-003101, desde el año 2013. Debido a vacíos legales siguió operando bajo los lineamientos del entonces Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) hasta el año 2016. Aclarados los vacíos legales, se adecuó su proceso de gestión al marco normativo de la economía popular y solidaria desde ese año y realiza sus operaciones bajo dichos lineamientos hasta la actualidad. Su actividad es la producción y comercialización asociativa de café verde, tostado y molido, para mercados nacionales e internacionales, mediante sellos de certificación orgánica, comercio justo y Sociedad de Pequeños Productores (SPP).

Con el presente artículo se pretende responder la pregunta ¿Cómo las organizaciones económicas populares y solidarias en el Ecuador están realizando su proceso de gestión interna, específicamente la Asociación PROCAFEQ durante el periodo 2016-2021? Adicionalmente, se busca encontrar respuestas a las preguntas ¿Cuál es el modelo de gestión que lleva adelante la Asociación PROCAFEQ y que aciertos y problemas ha tenido con su aplicación?; ¿Qué políticas públicas promueven y regulan los procesos de gestión de las organizaciones no financieras de la EPS?; ¿Qué organizaciones de la economía popular y solidaria a nivel nacional e internacional han desarrollado procesos exitosos de gestión que puedan ser aplicados en este caso de estudio?

El objetivo general del presente artículo es “Analizar el proceso de gestión interna de las organizaciones económicas populares y solidarias, específicamente de la Asociación PROCAFEQ durante el periodo 2016-2021”, siendo sus objetivos específicos: “Analizar el proceso de gestión de la Asociación PROCAFEQ durante el periodo 2016-2021”; “Identificar las políticas públicas dentro de la economía social y solidaria que promueven adecuados procesos de gestión de las organizaciones de productores”; y, “Analizar procesos de gestión de organizaciones económicas populares y solidarias de Ecuador y América Latina que puedan servir de insumo para la propuesta del Plan de Mejora para el caso de estudio analizado”.

El trabajo se enmarca en la línea de investigación de política económica y fiscal, sectores e instituciones económicas, modelos de desarrollo y en el eje de análisis de actores y circuitos

económicos territoriales de la economía popular y solidaria propuestos por el IAEN para esta maestría.

2. Marco teórico.

Para iniciar, es importantes señalar que la gestión de las organizaciones económicas populares y solidarias está encaminada a mejorar las condiciones de vida de sus integrantes, sus familias y del entorno donde realizan sus actividades, si una asociación de productores no puede realizar una gestión eficiente, lo asociativo se ve afectado porque la cohesión, la confianza y el compromiso entre los socios se vuelve difícil de sostener. Para comprender el proceso de gestión llevado por “PROCAFEQ” y otras organizaciones de productores similares en el país, se revisó material bibliográfico referente a conceptos de gestión organizacional, modelos de gestión organizacional, políticas públicas que promueven los procesos de gestión de la economía popular y solidaria y conceptos de plan de mejora y metodología de elaboración. Esta revisión se hizo en libros, artículos científicos y páginas web especializadas, para identificar modelos de organizaciones de productores de economía popular y solidaria que reflejan experiencias exitosas en el Ecuador y Latinoamérica que sirvieron como apoyo para elaborar el plan de mejora del proceso de gestión de acuerdo con los resultados encontrados en el caso de estudio.

2.1. Conceptos de gestión organizacional.

El concepto de gestión se relaciona directamente con el de administración y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez Cardona, 2009 p. 24) estas acciones se realizan con recursos y personas que constantemente direccionan sus esfuerzos hacia un mismo rumbo, por eso la gestión organizacional es una serie de procesos administrativos, de calidad técnica y de relaciones humanas, pero también de la habilidad de manejar esos factores con relación al contexto social, político y económico en el que se inserta la organización. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo afirma que de la gestión eficaz depende el éxito o fracaso de las organizaciones, porque si cuentan con suficientes recursos, pero son mal gestionados incluso pueden llevar a la extinción de la organización, o, por el contrario, una organización con pocos recursos, bien gestionados puede crecer y fortalecerse. Una gestión adecuada involucra una serie de procesos administrativos, de calidad técnica y de relaciones humanas, también de la habilidad de sus gestores de manejar esos factores en concordancia con el contexto social, político y económico en el que se inserta la organización. Los instrumentos para la gestión con los que cuenta la organización son: estatuto, reglamento interno, estructura interna,

manuales de roles, funciones y procedimientos, planes, programas, proyectos y estrategias, la estructura financiera y rendición de cuentas que ayudan a regular el funcionamiento de esta y es muy importante que sean utilizados para realizar una gestión adecuada. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD, 2020 p. 4).

La gestión en las organizaciones económicas populares y solidarias apunta al direccionamiento estratégico desde la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, programas y proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y comunidades donde ejercen su influencia (Orrego y Arboleda, 2006 p. 103). Con respecto a la participación de los miembros de la organización, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo hace la siguiente apreciación:

La participación de los miembros de una organización puede tener varios niveles, desde el simple acto de presencia en una reunión puntual o estar apenas informados de las cuestiones básicas de la institución, hasta formas más completas de participación, en las que la persona está implicada en algunos o todos los procesos de la organización, como formar parte del órgano máximo de gestión y representación, por ejemplo, la junta directiva. La transparencia y la rendición de cuentas son desafíos inevitables para todo tipo de organización, se debe pasar del discurso acerca de la buena gestión de los recursos a dar cuentas claras y transparentes del uso que se les haya dado, de las actividades realizadas y del impacto que han generado. Hoy, la rendición de cuentas es un ejercicio que otorga legitimidad a las instituciones (PNUD, 2020 p. 10).

La gestión juega un papel primordial en el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones de la economía popular y solidaria, Aktouf (como se citó en Montalvo y Jácome, 2018 p. 4), afirma que la “gestión”, en términos generales, ha sido asociada con los procesos de administración de una organización entendidos como una serie de actividades interdependientes ejecutadas a fin de lograr una producción de bienes o servicios económicos socialmente útiles, con la máxima rentabilidad posible para la empresa u organización. Si bien es un concepto en proceso constante de construcción y consolidación de acuerdo con la dinámica económica en la cual se adscribe, ha sido vinculado con las actividades que expresan lo estrictamente operacional.

2.2. Modelos de gestión organizacional.

Delgado (2000), presenta el modelo de gestión por competencias que significa un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento y la importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. (p. 3). Por otro lado, Milanesi (2018), expone el modelo de gestión por resultados que trata de la incorporación de una serie de herramientas que permiten desarrollar

organizaciones orientadas a resultados. Para ello, los objetivos y metas deben ajustarse a una planificación, presupuesto y una estrategia de monitoreo y evaluación enfocada en los resultados esperados de las políticas aplicadas. Los encargados del cumplimiento de esas metas deben ser claramente identificados, y deben ser remunerados en base a su desempeño (p. 5).

También el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo indica dos modelos de gestión interna de las organizaciones: el primero se refiere a un modelo de gestión democrático que es donde los asociados participan activamente en la toma de decisiones, definición de las estrategias, y en la solución de problemas de manera conjunta en función de la misión, visión y los valores de la organización; por lo que para su aplicación deben fortalecer y desarrollar el talento humano, además la comunicación y la transparencia son aspectos indispensables en este modelo. El otro modelo es el de gestión centralizada: donde no se comparte el poder en la toma de decisiones, ya que son tomadas solamente por los líderes quienes pasan a ser el centro de todo, porque ellos definen los objetivos, asignan responsabilidades, controlan el rendimiento, proporcionan pautas y deciden todo lo relacionado a las actividades de la organización. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020, p. 12).

Para analizar los factores externos que afectan también la gestión de las organizaciones económicas populares y solidarias y su impacto en el caso estudiado se revisó el trabajo de Barragán (2014), que presenta el modelo realizado por Michael Porter en 1989 que se denomina el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, y analiza el poder que tiene cada una de las fuerzas para influir en la industria en la que se encuentra operando el negocio. Las cinco fuerzas son: los mismos competidores de la industria, entendiéndose como la rivalidad que existe entre las empresas que se encuentran en el mercado actualmente; la amenaza de productos o servicios sustitutos; el poder negociador de los compradores; el riesgo de nuevas empresas en el mercado y el poder negociador de los proveedores (p. 17).

2.3. Políticas públicas que promueven los procesos de gestión de la economía popular y solidaria.

Otros aspectos para revisar son las políticas públicas que promueven los procesos de gestión de las organizaciones de la economía popular y solidaria y como afirma Coraggio (2011), “un desafío principal que enfrenta el gobierno para lograr una economía social y solidaria es que en realidad no hay modelos. No hay un sendero cierto y lineal de desarrollo de la economía popular y solidaria que pueda mapearse y proveer una ruta programada de acción” (p. 341); por

otro lado, Valencia (2020), afirma que las políticas públicas se pueden definir como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Gobierno para solucionar los problemas de un país que considere prioritarios y también en base a peticiones generadas desde la sociedad civil, que para generar los resultados deseados y resolver los problemas detectados, se generan programas y proyectos, a los cuales se les asigna recursos (económicos, humanos) para ejecutarlos (p. 19).

Las políticas públicas se deben orientar al desarrollo de la cadena de valor de los productos para fortalecer a la EPS (Avalos, et al. 2022) sobre este tema se afirman lo siguiente:

El diseño de la cadena de valor aporta los instrumentos que fortalece la base económica de la EPS en las comunidades y regiones, brindándole un mayor equilibrio de poder en el gobierno de la cadena de valor, con respecto a los diferentes agentes, incluido el sector privado nacional e internacional. No resulta posible construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, reciprocidad, solidaridad y ayuda mutua, solo desde el propósito político y la buena voluntad para hacerlo. Resulta imprescindible apoyar todas las iniciativas e instrumentos necesarios en el contexto rural, mediante la formación, asistencia técnica, apoyo público a los procesos asociativos, fortalecer la capacidad de negociación, competitividad y el acceso al financiamiento inclusivo. (p. 5)

La estructura interna de las organizaciones económicas de la economía popular y solidaria, está regulada en el Art. 19 de la LOEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018), el cual señala que la forma de gobierno y administración de las asociaciones constará en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

Albuquerque (1994), afirma que, como unidades encargadas de organizar los factores productivos, las empresas de cualquier tipo (privadas, públicas, mixtas, cooperativas, etc.) son piezas fundamentales en el logro del crecimiento económico y la generación de empleo. Para ello hace falta un "entorno innovador" territorial favorable al estímulo de iniciativas productivas, con acceso a los servicios avanzados de apoyo a la producción, y coordinación y complementariedad entre las políticas públicas sectoriales (p. 315).

Lozano (2010), plantea que la asociatividad entre empresas les ayuda a fortalecerse, que puedan desarrollar proyectos más efectivos y que disminuyan los riesgos de mejor forma que si lo hicieran individualmente, además la asociatividad de las Pymes les otorga otras ventajas como: integración de diferentes canales de comercialización; obtención de economías de escala;

ampliación de los horizontes económicos con menores inversiones que las realizadas en forma individual; acceso a mejores tecnologías con un menor costo por sus inversiones conjuntas, mejor acceso al crédito al contar con mejores garantías, disminución de sus costos fijos, como por ejemplo los de administración, o los de asesoramiento legal y contable (p. 2).

Singer (como se citó en Vázquez, 2010 p. 99) enfatiza que las cooperativas de trabajadores autogestionados son una forma de producción superior a la empresa capitalista, y que –si se dan los necesarios apoyos estatales para permitirles una inserción adecuada en los mercados– las cooperativas podrán ser competitivas y conformar un sector integrado y autosostenible, incluso desplazando paulatinamente a las formas capitalistas de producción.

2.4. Concepto de plan de mejora y metodología de elaboración.

Proaño et al., (2017) definen al plan de mejora como una herramienta necesaria para que las empresas puedan perfeccionar la calidad de sus productos, servicios o procesos y así poder permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos ya que continuamente los clientes buscan la calidad. Su aplicación es útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar; para lograr los éxitos esperados en la aplicación correcta de esta técnica se necesita definir de manera exacta el área a mejorar, hay que determinar con claridad los problemas a solucionar y, en función de estos estructurar el plan de acción a seguir trabajando en objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita definir el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo necesario y bien definido (p. 6). También estos mismos autores proponen una metodología que consiste en cuatro fases: en primer lugar, se debe hacer un análisis de las causas que provocan el problema, como segundo paso se debe hacer una propuesta y planificación del plan, en un tercer momento realizar la implementación y seguimiento del plan y por último realizar la evaluación del plan de mejora. (p. 4).

Rodrigues (2022), menciona que los beneficios de implementar un plan de mejora son los siguientes: permite aplicar acciones correctivas a procesos ineficientes, mejora la gestión en la organización, permite tomar mejores decisiones, mejora la productividad, motiva a los miembros del equipo y permite la satisfacción de los clientes que consumen el producto o servicio ofertado por la organización.

3. Metodología.

La metodología utilizada para este estudio fue de carácter analítico-descriptiva. Se eligió esta metodología porque en base a la revisión de documentación generada de las actividades realizadas

por la organización ayudó a comprender la situación pasada y actual del negocio, identificar las áreas que tienen problemas y proponer posibles soluciones que puedan ayudar al mejoramiento de la gestión y también puedan servir como modelo a otras organizaciones de similares características en el país.

Para el análisis del proceso de gestión interna de PROCAFEQ durante el periodo 2016-2021 e identificar los aciertos y problemas presentados en su ejecución se realizó la revisión de documentos como estatutos, reglamento interno, actas de las juntas general, directiva y de vigilancia; informes administrativos, financieros y de comercialización los cuales ayudaron a comprender la situación pasada y actual del negocio.

Asimismo, mediante la recopilación y análisis de esos datos se pudo determinar como el modelo de gestión actual ha influido en los procesos dirigenciales, productivos, administrativos, financieros y comerciales realizados; igualmente se pudo averiguar si el proceso de toma de decisiones se efectúa de acuerdo con los estatutos, reglamento interno y conforme a lo estipulado dentro de los principios democráticos de la economía popular y solidaria.

También se utilizó el método etnográfico que se relaciona con el estudio directo de las personas y ayudó a comprender su comportamiento social y modo de vida; tomando como elementos las entrevistas semiestructuradas, observación participante, recolección y análisis de datos. Mediante este método se pudo conocer los puntos de vista de los socios, personal administrativo y directivos de PROCAFEQ respecto a su modelo de gestión y con la finalidad de apoyar los resultados de la investigación en sus apreciaciones.

Las entrevistas semiestructuradas aleatorias se realizaron al 20% de asociados (40 productores) de los cuatro cantones: Espíndola, Calvas, Gonzanamá y Quilanga donde tiene su área de influencia PROCAFEQ; a la Junta Directiva (presidente, secretario y 3 vocales principales), Junta de Vigilancia (presidente, secretaria y 1 vocal principal) y personal administrativo (administrador, contadora, técnico comercial y técnico de control de calidad).

Las entrevistas estuvieron orientadas a recolectar la siguiente información:

- La perspectiva sobre modelo de gestión que está llevando PROCAFEQ desde sus productores asociados, personal directivo y administrativo.
- El nivel de participación en la toma de decisiones de los socios, personal directivo y administrativo.
- Conocimientos de los productores, personal directivo y administrativo sobre las políticas públicas que apoyan a las organizaciones de la economía popular y solidaria.

- Conocimiento de otros procesos de gestión exitosos de organizaciones que puedan servir de referencia para la mejora del aplicado por PROCAFEQ. El formulario de entrevistas consta como Anexo 1 del presente artículo.

Además de las entrevistas semiestructuradas se utilizó las técnicas de observación, libreta de notas y grabaciones previo consentimiento de los entrevistados. El análisis de los hallazgos se realizó mediante la metodología de análisis por racimo para resumir las respuestas relevantes conforme a los objetivos de esta investigación. Esto nos permitió comparar la información obtenida de los entrevistados con la obtenida de la revisión documental de la asociación y de la literatura consultada para describir y explicar cómo funciona el proceso de gestión interna de PROCAFEQ.

Para complementar este estudio se realizó observación participante en las reuniones de Junta General y Junta Directiva para entender los procesos de toma de decisiones a lo interno de la organización, también se recorrió las fincas de los productores entrevistados para observar el manejo de sus cafetales.

Para elaborar la propuesta del plan de mejora se revisó material bibliográfico referente a la gestión de organizaciones de la economía popular y solidaria, Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, resoluciones de la SEPS y otros instrumentos jurídicos asociados, así como, modelos de gestión exitosos en Ecuador y América Latina, artículos científicos y páginas web que permitieron seleccionar las mejores alternativas para el documento planteado.

Una de las limitantes metodológicas para este estudio fue la distancia existente entre las fincas de los productores escogidos lo que ocasionó demoras en la obtención de la información, además de que se tuvo que acoplar al tiempo disponible de los productores debido a las actividades que realizan; otra limitante fue la falta de información financiera de organizaciones de similares características para realizar comparaciones de datos.

4. Resultados.

Con la finalidad de dar respuesta a la pregunta planteada al inicio de este artículo sobre cómo las organizaciones económicas populares y solidarias del Ecuador están realizando su gestión interna específicamente PROCAFEQ durante el periodo 2016-2021 se contextualiza el caso de estudio y se exponen los hallazgos concernientes a su gestión. Los resultados obtenidos

son los siguientes y responden a la pregunta de investigación y corroboran los objetivos planteados.

4.1. Modelo de gestión de la asociación PROCAFEQ.

La asociación PROCAFEQ está conformada por 198 socios individuales que son los jefes o jefas de familia de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPAS) que están ubicadas geográficamente en las parroquias rurales y urbanas de los cantones de Espíndola, Quilanga, Gonzanamá y Calvas de la provincia de Loja; sus actividades asociativas se realizan dentro del marco normativo y regulatorio de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria para las organizaciones no financieras donde están incluidas las organizaciones económicas populares y solidarias. Conforme a los resultados obtenidos de este estudio, se puede identificar un proceso de gestión que se divide en cuatro niveles: gestión dirigencial, gestión productiva, gestión administrativa y financiera y gestión comercial que se detallan a continuación.

4.1.1. Gestión dirigencial.

La estructura orgánica de PROCAFEQ está conformada por Junta General de Socios, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador de acuerdo como lo dispone el Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria en el Art. 2 inciso 2 para asociaciones, como se muestra en el Anexo 2 del presente documento.

Los roles y funciones para cada parte de esta estructura están definidos dentro del mismo reglamento por lo que la Junta General de Socios se reúne una vez por año en el mes de marzo para conocer los informes de gestión que presentan los órganos directivos, de administración y vigilancia, aprueba los estados financieros, fija los aportes que deben realizar los socios, y también se elige a la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y el Administrador que tienen una vigencia de dos años.

La Junta Directiva se reúne cada dos meses para tratar y aprobar los asuntos de su competencia y en casos excepcionales participa un representante por grupo de base¹ de la asociación quienes únicamente participan con derecho a voz. En sus reuniones dicta las normas de funcionamiento y operación de la organización, acepta o rechaza las solicitudes de ingreso o retiro de socios, autoriza la celebración de contratos hasta por el 30% del presupuesto anual; sanciona a

¹ Son 12 grupos de productores de aproximadamente 10 personas o más de un barrio o parroquia de los 4 cantones donde tiene presencia PROCAFEQ y eligen a un representante que se encarga de la coordinación de actividades con la dirigencia y personal administrativo y técnico de PROCAFEQ.

sus integrantes de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno; elabora con el administrador los estados financieros, balance social, informe de labores y proyectos de reformas al Estatuto para ponerlos a consideración y aprobación de la Junta General.

La Junta de Vigilancia se debe reunir de forma ordinaria cada dos meses y extraordinaria cuando el caso lo amerite. Entre sus atribuciones están, supervisar los gastos económicos que realice la Asociación; vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada; conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador a la Junta Directiva; y, presentar su informe anual de labores a la Junta General.

El Administrador es elegido por la Junta General en votación secreta, si la naturaleza propia de la actividad económica de la Asociación, conforme al artículo 3 del estatuto requiere de un Administrador/a técnicamente calificado/a, y ningún asociado/a cumple dicho requerimiento, la Junta Directiva presenta una terna de no asociados/as para ocupar el cargo. La modalidad de contratación del Administrador es de conformidad con el Código Civil, y se fija una caución según lo establecido en la normativa legal.

Entre las funciones del administrador, se encuentran las siguientes: representar legalmente a la Asociación; cumplir y hacer cumplir a los asociados las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva; administrar la asociación ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; registrar firmas conjuntas en las cuentas bancarias con el presidente de la Asociación; presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General; asistir obligatoriamente a las sesiones de la Junta Directiva con voz informativa, salvo que la Junta excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las de la Junta de Vigilancia, cuando sea requerido (PROCAFEQ, 2019 pp. 7-12)

Con base en los resultados de la observación participante y de las entrevistas realizadas a los socios, se determinó que la toma de decisiones no es muy democrática ya que las sugerencias de los asociados para el mejoramiento de las actividades en la mayoría de los casos no son consideradas por los órganos directivos y administrativos. La información dentro de la organización no fluye adecuadamente dando lugar a malentendidos entre sus integrantes.

La mayoría de los dirigentes no están preparados para ejercer sus roles y funciones, esto se reflejó mucho más en la revisión documental de actas de la Junta de Vigilancia donde se encontraron pocos informes con recomendaciones a la gestión de la organización y los dignatarios entrevistados manifiestan que no han sido capacitados para ejercer esta función.

4.1.2. *Gestión productiva.*

En las fincas de los productores que participan dentro de la organización se pudo observar que los rendimientos de producción son muy bajos por hectárea de café llegando apenas a 363 kg (8 quintales)²; de acuerdo al informe de la (Comisión Europea, 2019, p. 2) el promedio de rendimiento del café ecuatoriano es de 343.6 kg por hectárea (7.56 quintales) lo que dificulta la competitividad de los productores ecuatorianos con los de sus competidores directos que tienen mejores rendimientos en productividad como: Colombia con un promedio de 1.164 kg por ha (25.60 quintales) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021), Brasil 1.644 kg por hectárea (36.16 quintales) (swissinfo.ch, 2022) y Perú con 752 kg por ha (16.54 quintales) (Junta Nacional del Café, 2020).

Las razones expuestas para justificar la baja productividad en las fincas de los asociados, en gran parte se deben a que las plantaciones cafetaleras vienen de un proceso de renovación por el ataque de la roya (*hemileia vastatrix*), enfermedad que afectó al Ecuador durante los años 2012 al 2016. Es necesario tomar en cuenta que, aunque la mayoría de las plantaciones han sido renovadas, no se realiza un manejo tecnificado del cultivo, no se aplican planes de fertilización, tampoco existe un calendario de prevención y control de plagas y enfermedades, además, se puede notar una escasa experticia de los productores en el manejo del cultivo, lo que conlleva a que no se puedan incrementar los niveles de productividad para obtener mejores rendimientos y calidad del producto.

De los datos aportados por la Universidad Técnica Particular de Loja (Universidad Técnica Particular de Loja, 2022) para establecer una producción tecnificada de café se necesita una inversión de alrededor de 7.500 dólares por hectárea frente a 2.500 dólares de una producción no tecnificada. El reto para los productores en la actualidad está en ser más eficientes, obteniendo mejores rendimientos por hectárea mediante la siembra de variedades de café de alta calidad y con un manejo agronómico adecuado. Para esto, como lo manifiestan los productores entrevistados es muy importante que el estado impulse políticas de acceso sin restricciones a tecnología innovadora, créditos a bajos intereses y plazos más largos de acuerdo con el estado fenológico del cultivo para así obtener una producción económicamente rentable y sostenible.

Se pudo identificar en la observación a fincas que la mayoría de los productores cafetaleros asociados a PROCAFEQ no cuentan con la infraestructura adecuada como en otras organizaciones

² Quintales (unidad de medida que equivale a 45.45 kilogramos)

cafetaleras del país como la Asociación Agroartesanal de Pequeños Productores de Café Especial del Cantón Loja APECAEL y en Latinoamérica la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda. “CADEFIHUILA” en Colombia donde si disponen de áreas de preparación de fertilizantes, pesticidas orgánicos, sitios para desinfección del café cosechado, tanques para fermentación controlada, equipos y herramientas para control de pH del mucílago³, medidor de grados brix y bodegas adecuadas para el almacenamiento. La infraestructura juega un papel fundamental para garantizar la calidad del producto en las fases de cosecha, post cosecha y almacenamiento del grano, adicional a esto para procesar lotes de café de especialidad deben contar con secadores solares especializados que faciliten el control de temperatura de secado, humedad relativa y que el proceso se desarrolle en condiciones higiénicas, además de equipos mínimos que les permitan realizar procesos de fermentación controlada.

Conforme a lo manifestado por los productores entrevistados se pudo advertir que la sostenibilidad del cultivo a largo plazo no está garantizada, debido a los bajos ingresos económicos obtenidos que no permiten mejorar sus condiciones de vida y, como consecuencia de ello, la población joven de estas familias debe emigrar a otros sectores de la economía para obtener mejores ingresos y esto afecta al relevo generacional necesario para la continuidad del cultivo.

4.1.3. Gestión administrativa y financiera.

La estructura administrativa debe estar definida en el reglamento interno de las organizaciones de EPS, donde se establecerán los niveles de dirección y operación, así como las funciones y responsabilidades de cada una de las instancias. En el caso de PROCAFEQ, los puestos de director comercial, contadora y técnico en control de calidad no están incluidos dentro del organigrama de la asociación y su reglamento interno.

Por este motivo no existe un manual de roles, funciones y/o procedimientos de ejecución de actividades mediante procesos estandarizados y homologados para que en caso de que algún empleado que trabaja actualmente en la organización tenga que ausentarse del puesto, el que le suceda pueda realizar las mismas actividades sin mayores inconvenientes. De acuerdo con la observación y entrevistas realizadas al personal administrativo, la asociación no cuenta con un perfil de puestos con descripciones precisas de las características, tareas y responsabilidades de cada empleado en la organización, tampoco de las competencias y conocimientos que debe tener la

³ Nivel de acidez de la miel que recubre el grano de café.

persona que lo ocupe. Salvo el caso de la contadora, el resto de personal a cargo de la ejecución de actividades no cuenta con formación académica acorde al puesto que desempeña.

Las funciones asignadas al personal de comercialización y control de calidad están en función de la experiencia que han adquirido en el desarrollo de sus actividades. No disponen de un programa de formación continua que les permita desarrollar nuevas destrezas, en cambio las empresas que compiten con la asociación contratan profesionales de tercer y cuarto nivel académico con experticia suficiente en el comercio internacional y control de café de calidad. La estructura administrativa actual de la asociación se presenta a continuación.

Cuadro 1. Estructura de puestos administrativos actuales de PROCAFEQ.

Puesto de trabajo	Formación académica	Experiencia laboral	Habilidades necesarias	Modalidad de contrato
Administrador	Secundaria	15 años en actividades de dirigencia en la asociación.	Conocimientos en liderazgo, comunicación, toma de decisiones, negociación.	Código Civil a medio tiempo
Director Comercial	Secundaria	15 años en actividades comerciales dentro de la organización	Conocimientos en liderazgo, comunicación, toma de decisiones, comercialización, catación ⁴ de café, enlaces comerciales.	Código del Trabajo a tiempo completo.
Contadora	Superior	10 años en actividades de contabilidad dentro de la asociación	Conocimientos en contabilidad y auditoría, tributación, manejo de inventarios.	Código del trabajo a tiempo completo.
Técnico de Control de Calidad	Secundaria.	10 años en manejo de crédito, inventarios y proceso de café tostado y molido dentro de la asociación.	Conocimientos en manejo de control de calidad, manejo de bodega, inventarios, catación de café, tostado y molido.	Código del trabajo a tiempo completo

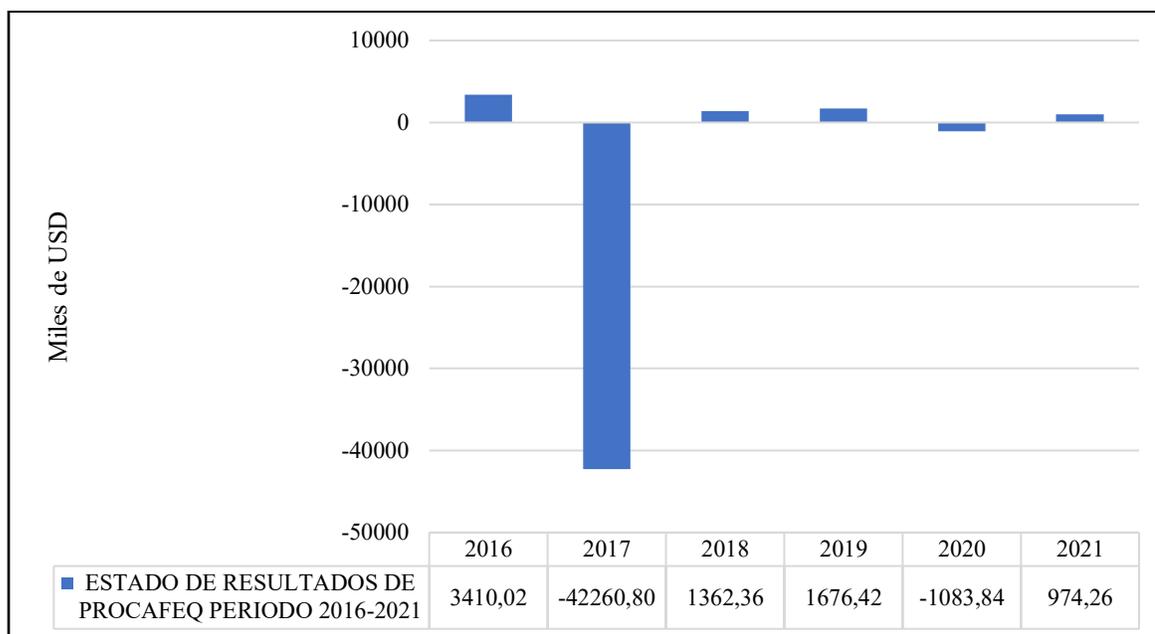
Fuente y elaboración: propia con información obtenida de entrevistas y revisión documental de PROCAFEQ.

Analizando los resultados de la gestión administrativa es importante definir el perfil de puestos adecuado para cada empleado, elaborar y aplicar un manual de roles y funciones bien estructurado que permita alinear al equipo en la ejecución eficaz de las actividades, contar con procesos de trabajo bien definidos, en caso de que un empleado se separe del puesto el que le suceda pueda adaptarse rápidamente.

En la revisión de los resultados económicos de la asociación durante el periodo 2016-2021 se obtuvo los datos que se reflejan en el siguiente cuadro.

⁴ Proceso mediante el cual se determina la calidad física de los granos de café y las cualidades de aroma, sabor, acidez, cuerpo, dulzor, etc. del café comercializado por los asociados.

Cuadro 2. Estados financieros de PROCAFEQ periodo 2016-2021.



Fuente y elaboración: Propia con información obtenida de los estados de situación financiera de PROCAFEQ.

Analizando estos datos se pudo determinar un balance positivo en el año 2016, pero en el año 2017 la organización ha tenido una pérdida económica muy importante que afectó directamente al patrimonio de la organización y se convirtió en una deuda que se tiene que amortizar en los siguientes años; esta pérdida según la información proporcionada se dio porque se pagaron precios muy altos a los productores por el café y al momento de realizar las ventas no se pudo obtener un precio superior debido a que el producto no tenía la calidad esperada por los compradores por lo que estos pagaron precios más bajos. En el periodo 2018 al 2019 se obtiene un modesto superávit, en el año 2020 se obtienen pérdidas que estuvieron relacionadas por la afectación mundial de la pandemia del COVID 19 que no permitió que la comercialización se realice de manera fluida a nivel mundial y en el año 2021 se obtiene una ligera ganancia de las operaciones comerciales. No se puede hacer un comparativo con resultados financieros de otras organizaciones similares por no encontrarse información actualizada referente al manejo financiero de estas.

Los datos analizados en los estados financieros reflejan lo que ocurre con el proceso productivo, administrativo y comercial de la organización; por lo que necesario aumentar la productividad y calidad de café en las fincas, generar y adaptar herramientas eficaces de ventas, realizar estudios de mercado que permitan tomar decisiones de forma ágil y oportuna, posicionar

el producto en nuevos mercados; también hacer un estricto control presupuestario que oriente a la organización en el uso eficiente de sus recursos económicos. Por lo que la formación superior especializada y la actualización constante de conocimientos del personal administrativo es muy importante para que desarrollen mejores competencias, las cuales se verán reflejadas en una exitosa gestión administrativa y financiera.

Muñoz (como se citó Ordóñez, 2018 p. 26) afirma que un modelo de gestión administrativa tiene como propósito brindar instrumentos que permitan a las empresas de la ESS lograr una gestión adecuada; así las funciones de la administración como la planificación, organización, dirección y control deben ser de acuerdo con la naturaleza y entorno del sector.

4.1.4. Gestión comercial.

PROCAFEQ comercializa anualmente entre mil a dos mil quintales de café lavado⁵, de los cuales se vende el café oro⁶ a empresas importadoras de café orgánico de Estados Unidos, Europa y Asia y el café que no se exporta se vende en el mercado nacional procesado como café tostado en grano y molido mediante la marca “PROCAFEQ”, los precios pagados a los productores están entre los 265 y 275 USD de acuerdo con el rendimiento físico por saco que es la cantidad de café con calidad de exportación. La información sobre los clientes internacionales a quienes la asociación vende su producto consta en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Compradores internacionales de café de PROCAFEQ.

Empresa	País	Producto comercializado	Precio pagado al productor
Allegro Coffee	Estados Unidos	Café oro orgánico	Entre 265 a 275 USD dependiendo del rendimiento físico del café (café exportable menos defectos físicos) 70% del pago a la entrega del producto y el 30% restante una vez que se hagan las ventas.
Equator Coffees	Estados Unidos	Café oro orgánico	
Ecofarm Speciallty Coffee	Corea del Sur	Café oro orgánico	
Quijote Kafee	Alemania	Café oro orgánico	
Ethiquable Cooperative	Francia	Café orgánico Comercio Justo	

Fuente y elaboración: Propia con información obtenida de los socios entrevistados para el estudio y de los contratos de venta realizados por PROCAFEQ.

No se pudo obtener los precios de venta del café de la asociación a estas empresas debido a que la asociación considera estos datos como información confidencial.

⁵ Café procesado mediante cosecha de cerezas maduras, despulpado, fermentado, lavado y secado al sol.

⁶ Café trillado y clasificado conforme a las condiciones contractuales exigidas por los compradores.

De los datos obtenidos en las entrevistas a productores se pudo establecer que hasta hace unos dos años la asociación era el referente en el establecimiento de precios del café lavado en la zona debido a que los intermediarios locales para acopiar este producto debían pagar sobre el precio establecido por PROCAFEQ a sus socios, pero con el auge de los mercados de especialidad en el mundo entran a competir empresas con mayor poder económico y nuevos enlaces comerciales y se cambian las reglas del juego. Estas empresas ofrecen precios superiores a la asociación de acuerdo con la calidad del producto (a mayor calidad mejor precio) y con pago total inmediato, mientras que la asociación paga solo el 70% del valor al momento de acopiar el producto (julio-octubre) y el 30% restante una vez que se ha realizado las ventas en el mercado internacional (febrero del año siguiente). La información de estas nuevas empresas competidoras se refleja en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Empresas intermediarias dentro del área de influencia de PROCAFEQ.

Empresa	País	Producto comercializado	Precio pagado al productor
Caravela Coffee	Estados Unidos	Café convencional y de especialidad	Entre 280 y 300 USD conforme sus análisis de laboratorio. Esta empresa compra el café que está por encima de los 84 puntos SCAA en taza ⁷ y paga de acuerdo con esa condición (mayor puntaje, mejor precio) Es una empresa transnacional con oficinas comerciales en diferentes partes del mundo.
Capamaco Trading	Ecuador	Café convencional y de especialidad	Entre 270 a 500 USD dependiendo la calidad del café y utiliza la misma estrategia de la empresa anterior. Esta empresa opera desde la ciudad de Loja.
Lucas Vera	Ecuador	Café convencional	300 USD a productores que tienen buena calidad del producto y comercializan con esta empresa de forma permanente. Esta empresa está ubicada en la ciudad de Cariamanga.
Cafecom	Ecuador	Café de especialidad	Entre 500 a 600 USD a productores que tienen cafés de especialidad por encima de los 87 puntos SCAA en taza. Esta empresa tiene su sede en la ciudad de Guayaquil.
Café de Ñucallacta	Ecuador	Café convencional	Entre 280 a 300 USD de acuerdo con atributos diferenciados en calidad que busca esta empresa con sede en la ciudad de Cuenca.

Fuente y elaboración: Propia con información obtenida de las entrevistas a productores seleccionados para este caso de estudio.

Conforme a la información obtenida del personal administrativo de la asociación, el crédito para la comercialización se obtiene mediante la banca pública (BanEcuador) pero se presentan problemas como la demora en los desembolsos por los trámites burocráticos muy largos para su

⁷ La puntuación SCAA está establecida en una escala de puntos de 0 a 100 y los cafés con menos de 80 puntos son considerados como cafés corrientes, los cafés con puntajes de 80,0 a 84,99 se califican como muy buenos, cafés con puntajes de 85 a 89,99 se categorizan como excelentes y cafés de 90-100 puntos son excepcionales (Specialty Coffee Association of America SCAA, 2008).

aprobación que duran hasta un año, los plazos no son acordes con el flujo comercial de la asociación y los intereses son altos (11% anual), la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga controlada por la SEPS también financia parte de la actividad comercial (intereses del 18% anual), por otro lado se obtiene financiamiento internacional (9% anual) por intermedio de la Federación Regional de Productores Cafetaleros Ecológicos del Sur (FAPECAFES) que es una organización de segundo grado a la cual pertenece PROCAFEQ y es la que se encarga de la comercialización internacional, los montos de los préstamos de la banca internacional son por el setenta por ciento del valor de los contratos de venta de la asociación. Esta situación genera falta de liquidez ya que el treinta por ciento del valor del pago al productor están desfinanciados y se debe esperar hasta que el café se venda al cliente. Estos retrasos generan problemas a los socios porque necesitan dinero para solventar los pagos de trabajadores para la cosecha y pagos de cuotas de crédito en instituciones financieras por lo que se ven obligados a vender una parte de su producción a los intermediarios que si poseen la liquidez suficiente para la compra. Los montos de financiamiento e intereses se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Financiamiento de la actividad comercial de PROCAFEQ.

Institución financiera	Monto Financiado	% de interés	Plazo
Ban Ecuador	135.000,00 USD	11%	5 años
Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga	10.000,00 USD	18%	1 año
Financiamiento Internacional	65.000,00 USD	9%	1 año
Capital total para comercialización	300.000,00 USD		
Monto financiado	210.000,00 USD		
Capital faltante	90.000,00 USD		

Fuente y elaboración: Propia con información obtenida del personal administrativo de PROCAFEQ.

Los intermediarios más representativos que compran café en el área de influencia de PROCAFEQ cuentan con mejores conocimientos y enlaces en el mercado por lo que aplican estrategias de pago de precios más altos a los productores que tienen mejor calidad de café conforme a los análisis de calidad realizada en sus laboratorios y con muchos productores que se han retirado de la organización están estableciendo relaciones de largo plazo. También muchos socios no comercializan la mayor parte de su producción mediante la asociación por la diferencia de precios que pueden obtener con la venta al intermediario.

Con los datos obtenidos se elaboró un análisis de las cinco fuerzas de Porter tomando en cuenta la cantidad de competidores, tamaño de los competidores, crecimiento del sector, precios pagados, concentración del mercado y elasticidad del producto. (Ver Anexo 3)

En el análisis de rivalidad entre empresas competidoras existen cinco empresas que compran café de calidad aparte de PROCAFEQ, su participación en el mercado de la zona está como en el 80% del producto comercializado. Estas empresas pagan a los productores conforme a la calidad ofertada (mejor calidad mayor precio) y su demanda no es cubierta en su totalidad por la oferta de los productores.

Analizando la entrada de nuevos competidores se puede anticipar que debido a que el café del sector tiene excelente calidad, nuevos compradores podrían ingresar a la zona pagando precios superiores a la competencia, además de realizar inversiones en infraestructura para el acopio del producto y también porque las barreras legales de entrada son prácticamente nulas en el país.

Existen productos sustitutos pero su influencia es baja debido a que el café de especialidad tiene una alta demanda por parte de los consumidores y estos productos tienen una escasa participación en el mercado.

El poder de negociación de los clientes de PROCAFEQ tiene una influencia muy alta porque pueden conseguir la misma calidad de café en otro país del mundo y a precios más bajos y no compran grandes cantidades del grano y si la asociación exige mejores precios ellos tienen la libertad de decidir si pagan o no. Son pequeños tostadores y cooperativas de los países consumidores que controlan muy bien los riesgos del negocio, su crecimiento es pequeño comparado con las otras empresas presentes en el sector y también no están interesados en el café de especialidad.

El poder de negociación de los proveedores (socios y no socios de PROCAFEQ) condiciona fuertemente las entregas a la asociación debido a que la oferta de café de calidad en la zona no es muy alta y siempre deciden sus ventas en función del precio que les pague la asociación o las otras empresas que compran café a los mismos productores.

Conforme a los resultados expuestos, en la gestión comercial se nota una escasa innovación y aplicación de nuevas tecnologías que le permitan a la asociación ser más efectiva en la comercialización de café de especialidad. Se han hecho pocos esfuerzos en generar valor agregado a sus productos y por consiguiente no pueden tener mejores márgenes de rentabilidad. La falta de formación adecuada del personal en estrategias de comercio nacional e internacional ocasiona que la asociación no pueda competir de manera eficaz con los intermediarios presentes en la zona.

4.2. Políticas públicas que promueven y regulan los procesos de gestión de las organizaciones no financieras de la EPS.

En el año 2011 se expide la Ley de Economía Popular y Solidaria que en el Art. 18 define al sector asociativo como una forma de organización constituida por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el fin de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y necesarios para la sociedad, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada privilegiando a las personas como sujetos y al trabajo como fin de su actividad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018, p.9).

En el periodo 2010-2017 se estableció para el fortalecimiento de la economía popular y solidaria políticas económicas orientadas a las compras públicas donde las organizaciones de EPS participaban de forma preferencial, políticas financieras de acceso al crédito productivo mediante la banca pública, seguros y garantías en mejores condiciones; políticas agropecuarias de acceso a la tierra limitando el minifundio, acceso al riego aplicando mecanismos para no permitir el acaparamiento del agua garantizando el acceso equitativo a los sectores rurales y urbanos con el fin de asegurar la soberanía alimentaria e incremento de los sistemas de riego; políticas en innovación tecnológica para mejorar los niveles de productividad de la agricultura familiar campesina con el uso de semillas de alta productividad, uso de biotecnología, ampliación de la capacidad innovadora y fomento del desarrollo científico y tecnológico; políticas de fortalecimiento de la producción rural organizada bajo formas de economía solidaria como agentes económicos de la transformación de la matriz productiva, fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y la generación de valor agregado que permita sustituir importaciones y la capacitación especializada para mejorar la diversificación y los niveles de inclusión y competitividad (Torres et al., 2017)

Desde el año 2018 hasta la actualidad se ha disminuido el financiamiento para la ejecución de estas políticas y en Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 elaborado por la (Secretaría Nacional de Planificación, Quito-Ecuador, 2021) para el manejo de la economía por el gobierno actual se establece que la economía se orientará al libre mercado por lo que el control de precios de los bienes y servicios será en base a la oferta y la demanda y con la intervención mínima del estado. Mediante este cambio de manejo económico se entendería que la economía social y solidaria se relega a segundo plano. Solo en el objetivo 3 de este plan referente a fomentar la

productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero bajo el enfoque de la economía circular, mediante la asociatividad productiva que estimule la participación de los ciudadanos en los espacios de producción y comercialización se establece como única estrategia la promoción de las redes productivas relacionadas con la agroindustria y la economía popular y solidaria. (p. 54)

Las instituciones encargadas de fomentar y regular las políticas de la economía popular y solidaria son: el Instituto de Economía Popular y Solidaria, IEPS; Corporación Nacional de Finanzas Populares, CONAFIPS; Comité Interinstitucional de Economía Popular y Solidaria; Junta de Regulación y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS y las normativas para su desarrollo, regulación y control están previstas en la Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) se creó para dar servicios de asesoría, elaboración y cofinanciamiento de planes de negocios de las asociaciones de la economía popular y solidaria, fortalecer las capacidades organizativas, administrativas y técnicas de los actores y grupos de interés de este sector de la economía (IEPS, 2022) también como afirman (Orejuela, M. & Gordón, 2015) se encuentran la de incrementar las capacidades organizativas y administrativas de los actores de la economía popular y solidaria mediante su identificación, desarrollo y aplicación de herramientas de gestión que sean complementadas con planes y programas de capacitación y profesionalización mediante alianzas estratégicas con otros actores (p. 49).

En su Plan Estratégico 2021-2025 el IEPS señala que la institución no tiene la suficiente autonomía para fortalecer su gestión y suplir la ausencia de rectoría y regulación para el fomento y desarrollo del sector, por lo que indirectamente asume competencias de fortalecimiento y capacitación de actores de la EPS. Solo se lo considera como un ente articulador pero no se le asignan las competencias en el ejercicio de rectoría y diseño de planes y programas orientados al desarrollo sectorial, también observa la duplicidad de esfuerzos a nivel interinstitucional especialmente de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Ministerio de Agricultura y Ganadería y Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca que gestionan programas con visión asistencialista y emergente que no responden a las necesidades locales ni a la diversidad que caracteriza a la EPS. Desde el 2017 a la actualidad su presupuesto ha disminuido en un 33,6%, esto dificulta la ejecución de las competencias asignadas y su alcance hacia los

actores de la Economía Popular y Solidaria por lo que debe articular y realizar convenios con otras instituciones para la ejecución de actividades. (IEPS, 2021 pp. 21-25)

En su estatuto aprobado en el año 2022 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria propone la implementación de un Plan Anual de Capacitación Técnica dirigido a las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria mediante la modalidad virtual, pero la temática ofrecida en su página web está más orientada al cumplimiento de trámites burocráticos de las organizaciones para con la institución y los cursos son de muy corta duración, y no hay temas que sirvan de guía para la mejora de la gestión interna de las organizaciones de la economía popular y solidaria (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022, p. 15).

El administrador de PROCAFEQ manifestó que desconocen las políticas públicas que apoyan a la economía popular y solidaria, solo conocen a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como ente de control y no han tenido información sobre el apoyo que tiene que realizar el Instituto de Economía Popular y Solidaria y de las otras carteras de estado responsables de impulsar este sector económico, tampoco de las leyes que les benefician.

Analizando lo expuesto, las políticas públicas que promueven y regulan los procesos gestión de las organizaciones no financieras de la EPS son las siguientes: inclusión de las organizaciones de EPS en el sistema de compras públicas, crédito preferencial en la banca pública, en el caso de organizaciones de producción agropecuaria se ha procedido a dar facilidades para la legalización de tierras, proyectos de irrigación parcelaria tecnificada y acceso a maquinaria agrícola sin aranceles.

Es importante señalar que estas organizaciones solo han sido objeto de control por la SEPS como ente regulador de la gestión de la economía popular y solidaria que en algunos casos les ha emitido glosas por no cumplir la Ley y Reglamento de la EPS, pero todavía las políticas de fortalecimiento de este sector de la economía como son: asesoría en la elaboración de planes de negocios, fortalecimiento de las capacidades organizativas, administrativas y técnicas mediante herramientas de gestión no han sido ejecutadas por el IEPS dando como resultado una débil gestión de estas en las actividades que realizan.

4.3. Organizaciones de la economía popular y solidaria a nivel nacional e internacional que han desarrollado procesos exitosos de gestión.

Como experiencias exitosas de modelos de gestión de organizaciones a nivel nacional se puede tomar como referencia a las organizaciones que pertenecen al “GRUPPO SALINAS” de la parroquia Salinas, del cantón Guaranda, provincia de Bolívar que ejecuta un modelo de gestión exitoso en la mayoría de sus microempresas solidarias, generando utilidades que son distribuidas entre sus integrantes para la mejora de las condiciones de vida de sus familias. Para lograr este cometido cuenta con aliados estratégicos de la cooperación internacional que le aporta con personal especializado que apoya con asesoría en sus actividades productivas, de transformación y comerciales; también su brazo financiero que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas apoya con financiamiento a todas estas actividades (Orejuela, M. & Gordón, 2015):

También se ha tomado como referente a la Asociación Agroartesanal de Pequeños Productores de Café Especial del Cantón Loja “APECAEL” donde el capital humano que labora se distribuye en diferentes áreas, tiene formación en educación superior, cuenta con conocimientos en comercialización asociativa, mercados nacionales e internacionales, extensión agropecuaria, análisis físicos y sensoriales de café y también esta organización maneja un fondo de crédito asociativo, dan valor agregado a su producción y asesoramiento permanente en fincas a sus asociados. Esta estructura se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Estructura administrativa de APECAEL, San Pedro de Vilcabamba.

Puesto de trabajo	Formación académica	Habilidades necesarias	Modalidad de contrato
Administrador	Superior	Conocimientos en liderazgo, autogestión, comunicación, toma de decisiones, negociación, crédito, producción de café de especialidad, comercialización asociativa, mercados nacionales e internacionales.	Código Civil a tiempo completo
Técnico de Producción	Superior	Conocimientos en producción agroecológica, manejo sostenible de fincas cafetaleras, producción y productividad, elaboración de bio insumos, extensión rural con agricultores.	Código Civil a medio tiempo
Técnico de Contabilidad	Superior	Conocimientos en contabilidad y auditoría, tributación, manejo de cartera de crédito, manejo de inventarios de café.	Código civil a medio tiempo
Técnico Control de Calidad	Cuarto nivel	Conocimientos en análisis físicos y sensoriales de café, manejo de equipos de laboratorio, investigación aplicada a calidad de taza, manejo de bodegas e inventarios.	Contrato temporal en acopio de café
Técnico de café tostado y molido	Superior	Conocimientos en calidad física y análisis sensoriales de café, procesamiento y comercialización de café tostado y molido.	Contrato eventual por procesamiento.

Fuente y elaboración: propia con información obtenida del departamento administrativo de APECAEL.

Como un referente de modelo de gestión a nivel internacional se tomó el de la Cooperativa de Leche Dos Pinos R.L. de Costa Rica, esta empresa de economía solidaria realiza sus actividades en toda la cadena de suministro de la industria alimentaria para lo cual han establecido un sistema de gestión de economía circular basado en cinco pilares: pilar estrategia integral que consiste en los compromisos de sostenibilidad en base a los objetivos de desarrollo sostenible; pilar sector primario donde están incluidos los productores asociados como la columna vertebral de la cooperativa preocupándose por su crecimiento, rentabilidad, bienestar y mejora técnica de sus fincas, agro comercial, plantas de alimentos balanceados, almacenes, equipos de ordeño, asistencia técnica y software de acompañamiento; pilar de gestión de impactos ambientales y uso de recursos que gestiona energía, agua, residuos, efluentes y recuperación de empaques; pilar desarrollo sostenible de comunidades referente a educación nutricional, fomento de emprendimientos ambientales, compras sostenibles e inversión social; pilar bienestar y desarrollo de nuestra gente referente a la mejora del perfil de sus colaboradores, beneficios, educación y bienestar social. Su visión, misión y valores se encuentran claramente establecidos y su estructura de gobernanza es muy similar a la establecida en las organizaciones de economía popular y solidaria de Ecuador. (Cooperativa de Leche Dos Pinos R.L., 2021)

Un modelo de gestión administrativa de organizaciones de economía popular y solidaria con excelentes resultados es el de la Cooperativa Departamental de Caficultores Ltda. "CADEFIHUILA" del Huila en Colombia que lleva un modelo de gestión innovador donde la estructura de puestos administrativos está distribuida en diferentes áreas, su personal debe tener formación en educación superior y conocimientos mínimos de trabajo con organizaciones cafetaleras, da servicios a sus asociados como la venta de insumos agropecuarios, crédito, fondo de vivienda y asesoría técnica agroempresarial especializada permanente para obtener mejores lotes de café que pueden comercializarse a mercados de especialidad. Este modelo de gestión se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Estructura administrativa de “CADEFIHUILA” Huila, Colombia.

Área	Formación académica del personal	Conocimientos y habilidades necesarias:
Administrativa	Superior	Niveles de autoridad, segregación de funciones, organización administrativa, políticas de manejo de personal, etc. Manejo de recursos, manuales de procedimientos, comercialización de café y productos agrícolas, control de actividades del personal.
Recursos Humanos	Superior	Habilidades sociales y de comunicación, trabajo en equipo, gestión del cambio, gestión del tiempo, negociación.
Gestión tecnológica y sistemas de información	Superior	Sistemas de información de apoyo a la gestión empresarial, sistemas de información, orientados a la gestión por procesos.
Almacén de insumos agropecuarios y maquinaria agrícola	Superior	Agronomía, manejo de productos fitosanitarios y fertilizantes, maquinaria agrícola, ventas y mercadotecnia.
Gestión financiera	Superior	Contabilidad, administración, tributación, elaboración de presupuestos, supervisión del uso de recursos, gestión de inversiones.
Asistencia técnica	Superior	Asistencia técnica en fincas de producción agrícola con énfasis en producción orgánica sostenible, certificaciones orgánicas y de comercio justo, manejo de fertilizantes, procesos de beneficiado de café y control de calidad.

Fuente y elaboración: propia con información obtenida de <https://cadefihuila.co/Cooperativa.php>

Conforme a lo revisado es importante que las organizaciones de economía popular y solidaria dispongan de apoyo profesional especializado sobre todo en áreas sensibles como: gestión asociativa, producción y productividad sostenibles y con bajo impacto ambiental, valor agregado de la producción, comercialización asociativa, un sistema de asesoría técnica y capacitación permanente para los socios y acceso a crédito de acuerdo con su actividad productiva.

4.4. Plan de mejora del proceso de gestión de la Asociación PROCAFEQ.

La siguiente propuesta de mejora se realiza con la finalidad de propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial coherentes con los principios básicos de la economía popular y solidaria, contribuyendo a incrementar la competitividad empresarial de la asociación y que se desarrolle un estilo de gestión con signo de identidad donde los asociados se sientan identificados, apoye la cooperación entre socios y contribuya a optimizar las acciones que se realizan de forma asociativa.

Para la elaboración del Plan de Mejora se consideró la metodología propuesta por la Agencia de la Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA que consta de seis pasos (ANECA, s.f.).

Paso número uno: Se identificó las fortalezas, debilidades y las áreas de mejora como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 8. Identificación de las áreas de mejora del proceso de gestión de PROCAFEQ.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> - Estatutos, reglamento interno y estructura orgánica conforme a lo estipulado en la Ley de Economía Popular y Solidaria. - Infraestructura física para realizar reuniones y capacitaciones a sus asociados. - Buen reconocimiento a nivel local y provincial. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con planificación estratégica. - Falta de capacitación de dirigentes para ejercer sus roles y funciones de una forma eficiente. - Baja confianza de los socios en la gestión de los dirigentes. - No existe la visión, misión y objetivos institucionales. 	Área dirigenal.
<ul style="list-style-type: none"> - Área cafetalera con condiciones climáticas ideales para la producción de cafés de especialidad. - Variedades de café de especialidad de alta productividad adaptadas a la zona de producción. - Premios a la calidad en el Concurso Taza Dorada Ecuador. - Cultivos manejados mediante prácticas agroecológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja productividad de café por hectárea cultivada. - Falta de asesoría técnica permanente. - Falta de infraestructura para el manejo productivo, cosecha, beneficiado, secado y almacenamiento de cafés de especialidad. - Falta de créditos oportunos para las labores agro-productivas. - Falta de sistemas de riego en las áreas cafetaleras. 	Área productiva
<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo con experiencia y conocimientos del funcionamiento de la organización. - Estabilidad laboral del personal administrativo. - Sistema informático eficiente diseñado para obtener diferentes informes del manejo financiero de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos generados insuficientes para cubrir el presupuesto operativo de la asociación. - Pérdidas importantes en la gestión financiera. - No existe manual de roles y funciones del personal administrativo. - No hay un programa de formación continua del personal administrativo. 	Área administrativa y financiera.
<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento nacional e internacional como productores de café orgánico y de comercio justo. - Café tostado y molido con buena aceptación en el mercado local y nacional. - Excelente infraestructura para el acopio y comercialización de café a los socios. - Laboratorio de análisis de calidad con equipos de alta tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos volúmenes de café comercializados que no permiten obtener excedentes para mejorar las condiciones de vida de los socios. - Precios pagados a los productores por debajo de la competencia existente en la zona (intermediarios). - Falta de una política de pagos conforme a la calidad de café entregada por los asociados. - Insuficiente capital de trabajo para el pago oportuno del café entregado por los asociados. - Falta de información actualizada referente al mercado mundial de café y nichos de mercado de café de especialidad. - Falta de formación especializada del personal encargado de la comercialización de café a nivel nacional e internacional. 	Área comercial

Fuente y elaboración: propia con información obtenida de entrevistas a socios, personal administrativo y revisión documental de PROCAFEQ.

Paso número dos: Se realizó el análisis para detectar las principales causas del débil proceso de gestión de la asociación y se encuentra en el Anexo 4 de este documento.

Paso número tres: Se realizó la formulación de los objetivos como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Formulación de los objetivos.

OBJETIVOS	PLAZO DE EJECUCIÓN
1. Establecer un modelo de gestión estratégica conforme a los principios y prácticas de la economía popular y solidaria.	12 meses
2. Garantizar la sostenibilidad de las fincas cafetaleras de los asociados aplicando procesos de producción eficientes y obteniendo cafés procesados de excelente calidad para la comercialización a mejores precios.	24 meses
3. Contar con un sistema de gestión administrativa y financiera eficiente que permita a la asociación alcanzar los objetivos establecidos empleando los recursos disponibles de una manera óptima.	24 meses
4. Establecer una gestión comercial eficiente orientada a la generación de ingresos que permitan mejorar las condiciones de vida de los socios y a la satisfacción de los compradores internacionales de café.	12 meses

Fuente y elaboración: propia con información obtenida de entrevistas a socios, personal administrativo y revisión documental de PROCAFEQ.

Paso número cuatro: Se realizó la selección y priorización de las acciones de mejora a efectuarse dentro de la organización conforme se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Selección y priorización de las acciones de mejora.

Área de Mejora:	Descripción del problema	Causas que provocan el problema	Objetivo por cumplir	Acciones de mejora	Priorización			
					Dificultad 1 mucha, 2 bastante, 3 poca, 4 ninguna	Plazo 1 largo, 2 medio, 3 corto, 4 inmediato	Impacto 1 ninguno, 2 poco, 3 bastante, 4 mucho	Prioridad (suma de Dificultad + Plazo + Impacto)
Dirigencial	La organización no cuenta con una planificación estratégica de acuerdo con su actividad ni en base a los principios y valores de la economía popular y solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha establecido la visión, misión y objetivos institucionales. - Falta de capacitación de los dirigentes para cumplir sus roles. - Baja confianza de los socios en la gestión de los dirigentes. 	Establecer un modelo de gestión estratégica conforme a los principios y prácticas de la economía popular y solidaria.	Establecer un Plan Estratégico que oriente a la asociación en la toma de decisiones, delimite plazos de cumplimiento y asigne los recursos necesarios para el logro de los objetivos.	3	4	4	11
				Crear procedimientos eficaces de discusión y toma de decisiones conjuntas entre los órganos de gobierno y los miembros de la organización.	3	4	3	10
				Establecer un Plan de Formación de líderes en economía popular y solidaria incluyendo a jóvenes que estén interesados en formar parte de los órganos directivos.	2	2	4	8
Productiva	Baja productividad de café por hectárea cultivada.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de asesoría técnica permanente. - Falta de infraestructura para el manejo productivo, cosecha, beneficiado, secado y almacenamiento de cafés de especialidad. - Falta de créditos oportunos para las labores agro-productivas. - Falta de sistemas de riego en las áreas cafetaleras. 	Garantizar la sostenibilidad de las fincas cafetaleras de los asociados aplicando procesos de producción eficientes y obteniendo cafés procesados de excelente calidad para la comercialización a mejores precios.	Establecer alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y ONG's para asesoría técnica especializada permanente en las fincas de los socios.	3	4	4	11
				Mejorar la productividad a 1.363 kg por ha. y calidad del café que va a ser ofertado a mercados de café de especialidad internacionales y de café tostado y molido para el mercado nacional.	3	4	4	11
				Establecer un almacén de maquinaria y productos agropecuarios de línea orgánica con precios accesibles para los asociados.	3	4	4	11

Administrativa y financiera	Ingresos generados insuficientes para cubrir el presupuesto operativo de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas importantes en la gestión financiera. - No existe manual de roles y funciones del personal administrativo. - No hay un programa de formación continua del personal administrativo. 	Contar con un sistema de gestión administrativa y financiera eficiente que permita a la asociación alcanzar los objetivos establecidos empleando los recursos disponibles de una manera óptima.	Establecer un sistema de gestión administrativa utilizando herramientas de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de actividades, roles y funciones del personal administrativo.	3	4	4	11
				Establecer un programa de capacitación en gestión administrativa, económica y financiera al personal de la organización.	2	3	3	8
				Incluir dentro del organigrama administrativo el área de asistencia técnica y el almacén de productos agropecuarios y maquinaria agrícola.	3	3	3	9
Comercial	Bajos volúmenes de café comercializados que no permiten obtener excedentes para mejorar las condiciones de vida de los socios.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una política de pagos conforme a la calidad del acopiado. - Insuficiente capital de trabajo para el pago oportuno del producto. - Falta de formación especializada en comercio nacional e internacional del personal encargado de la comercialización. - Falta de información actualizada referente al mercado mundial de café y nichos de mercado de café de especialidad. 	Establecer una gestión comercial eficiente orientada a la generación de ingresos que permitan mejorar las condiciones de vida de los socios y a la satisfacción de los compradores internacionales de café.	Aumentar ingresos operativos de la asociación mediante el incremento de café comercializado al mercado nacional e internacional.	4	4	3	11
				Realizar gestiones en instituciones financieras públicas y privadas nacionales e internacionales para obtener el financiamiento faltante para los procesos: productivo, comercial y de valor agregado.	3	4	4	11
				Establecer alianzas con la cooperación internacional para conseguir el apoyo de personal experto en comercio nacional e internacional en la comercialización.	3	3	3	9

Fuente y elaboración: propia con información obtenida de entrevistas a socios, personal directivo y administrativo, revisión documental de PROCAFEQ y experiencias exitosas de otras organizaciones EPS en Ecuador y Latinoamérica.

Paso número cinco. Una vez realizados los pasos anteriores se procedió a elaborar la propuesta del Plan de Mejora del Proceso de Gestión de PROCAFEQ que se detalla a continuación:

Cuadro 11. Plan de Mejora del Proceso de gestión de PROCAFEQ.

N°	Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador de seguimiento	Responsable seguimiento
1	Establecer un Plan Estratégico que oriente a la asociación en la toma de decisiones, delimite plazos de cumplimiento y asigne los recursos necesarios para el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones con los socios para obtener insumos para elaboración del Plan. - Elaborar el documento con los aportes obtenidos de las reuniones y presentarlo a la Junta General para aprobación. 	Junta General, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador	Agosto 2023-diciembre 2023	Movilización Alimentación	2.000,00 USD	Plan Estratégico elaborado y consensado con los asociados	Presidente y Administrador de la Asociación
2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y ONG's para asesoría técnica especializada permanente en manejo agro productivo de las fincas cafetaleras.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar asesoría técnica permanente ante organizaciones gubernamentales y ONG's. - Establecer un plan de asesoría técnica y realizar el seguimiento correspondiente para garantizar su ejecución. 	Área Técnica	Septiembre 2023-Diciembre 2023	Vehículo Combustibles Repuestos	26.400,00 USD	Plan de asesoría técnica a fincas cafetaleras establecido y en ejecución.	Técnicos de Campo de instituciones aliadas y de la asociación.
3	Mejorar la productividad a 1.363 kg por ha. y la calidad del café que va a ser ofertado al mercado internacional de café de especialidad y del café tostado y molido para el mercado nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar un programa de fertilización orgánica, prevención y control de plagas y enfermedades e infraestructura para obtener lotes de café de especialidad. - Implementar un programa de capacitación a los socios en manejo agro productivo y administración de fincas. 	Presidente, Administrador , área técnica y administrativa	Septiembre 2023-septiembre 2025	Vehículo Combustibles Repuestos	13.200,00 USD	Programa ejecutado en las 198 fincas cafetaleras de la asociación.	Administrador de la Asociación, Técnico de Campo
4	Establecer un almacén de maquinaria y productos agropecuarios de línea orgánica con precios accesibles para los asociados.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y presupuestar el plan de compras de los fertilizantes orgánicos para el cultivo, maquinaria y equipos para cosecha, post cosecha y almacenamiento. 	Socios, Administrador , área técnica y administrativa	Septiembre 2023-diciembre 2024	Vehículo Combustibles Repuestos Productos agrícolas	50.000,00 USD	Almacén de productos agroecológicos y maquinaria establecido.	Administrador de la Asociación.
5	Establecer un sistema de gestión administrativa utilizando herramientas de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de actividades, roles y funciones del personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con instituciones de educación superior para que sus estudiantes apoyen en el diseño de estrategias de mejora de la gestión administrativa y elaboración del Manual de Procedimientos administrativos incluyendo herramientas de gestión para automatizar procesos. 	Administrador , personal técnico y administrativo	Septiembre 2023-septiembre 2024	Alimentación, Movilización	1.000,00 USD	Manual de Procedimientos administrativos, roles y funciones aprobado, organigrama administrativo reformado.	Administrador
6	Aumentar ingresos operativos de la Asociación mediante el incremento de café comercializado al mercado nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un plan de marketing acorde a las exigencias del mercado en la actualidad. - Participar en concursos de café de especialidad a nivel nacional e internacional. 	Área comercial, control de calidad, Administrador	Agosto 2023-octubre 2024	Información para el plan de marketing. Muestras de café para concursos	3.500,00 USD	Plan de marketing establecido. Participación en concursos de café de calidad.	Técnico de control de calidad.

7	Realizar gestiones en instituciones financieras públicas y privadas nacionales e internacionales para obtener el financiamiento faltante para los procesos: productivo, comercial y de valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de financiamiento conforme al flujo de caja anual de la organización. - Gestionar los recursos faltantes en organismos financieros internacionales a intereses más accesibles. 	Administrador Área financiera y contable.	Junio 2023-diciembre 2024	Movilización, alimentación, viáticos.	300.000,00 USD	Plan de financiamiento gestionado.	Presidente, Administrador
8	Crear procedimientos eficaces de discusión y toma de decisiones conjuntas entre los órganos de gobierno y los miembros de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el procedimiento de participación y rendición de cuentas con los asociados. - Elaborar un Manual de Procedimientos consensuado y aprobado por todos. 	Junta General, Junta Directiva y Junta de Vigilancia	Septiembre-diciembre 2023	Movilización. Alimentación.	2.000,00 USD.	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado.	Presidente de la Asociación.
9	Establecer alianzas con la cooperación internacional para conseguir el apoyo de personal experto en comercio nacional e internacional en la comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar ante ONG's el apoyo de voluntarios expertos en comercio nacional e internacional que ayuden a estructurar un programa de capacitación al área comercial de la asociación. 	Junta Directiva y Administrador	Septiembre 2023-diciembre 2024	Vehículo, combustibles, repuestos, alimentación.	25.000,00	Plan de comercialización asociativa estructurado y en ejecución.	Presidente y Administrador de la Asociación.
10	Incluir dentro del organigrama administrativo el área de asistencia técnica y el almacén de productos agropecuarios y maquinaria agrícola.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los objetivos, roles y funciones de cada una de estas áreas. - Establecer las fuentes de financiamiento para el pago del personal. 	Junta Directiva, Administrador	Noviembre 2024-noviembre 2025	Movilización, alimentación	2.000,00 USD	Las áreas de asistencia técnica y almacén de productos están en el organigrama.	Presidente y Administrador de la asociación
11	Establecer un Plan de Formación de líderes en economía popular y solidaria incluyendo a jóvenes que estén interesados en formar parte de los órganos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el Plan de Formación de líderes con la participación de los directivos y socios jóvenes de la asociación. - Coordinar actividades de capacitación con el IEPS y ONG,s para la ejecución del plan. 	Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador	Enero-abril 2024	Movilización. Alimentación.	500,00 USD.	Plan de Formación de Líderes elaborado.	Presidente de la Asociación.
12	Establecer un programa de capacitación en gestión administrativa, económica y financiera al personal administrativo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de capacitación del personal y elaborar el programa de capacitación con su debido financiamiento. - Establecer alianzas con actores clave que puedan contribuir con esta actividad. 	Junta Directiva, Administrador, personal administrativo	Enero 2024-diciembre 2024	Movilización, alimentación	500,00 USD	Programa de capacitación elaborado y alianzas establecidas	Administrador

Fuente y elaboración: propia con información obtenida de entrevistas a socios, personal directivo y administrativo, revisión documental de PROCAFEQ y experiencias exitosas de otras organizaciones EPS en Ecuador y Latinoamérica.

Paso números seis. Este paso que es la implementación y seguimiento como también la evaluación de esta propuesta de Plan de Mejora la cual estará bajo la responsabilidad de la organización conforme al cronograma propuesto en este documento.

5. Conclusiones.

Conforme a los resultados obtenidos de las entrevistas, semiestructuradas, observación participante y revisión documental de la gestión interna de PROCAFEQ en el periodo 2016-2021 se concluye que se está aplicando un modelo de gestión centralizada donde los líderes son los que toman las decisiones y no están siendo consensuadas con los socios, la comunicación y la rendición de cuentas no se realiza de forma clara y oportuna generando malestar entre sus integrantes lo que se contrapone con los principios y valores de la EPS, esto se provoca debido a que los dirigentes no se encuentran capacitados para ejercer eficazmente sus roles y funciones.

El modelo de gestión aplicado hasta la actualidad ha permitido a la organización posicionar el café que comercializa en el mercado nacional e internacional con una buena aceptación, pero la falta de innovación en los aspectos, productivo, administrativo, mejoramiento de calidad, comercialización asociativa eficiente y generación de valor agregado al producto, no ha ayudado a generar rentabilidad, más bien ha generado pérdidas considerables. También al no adoptar un programa de formación continua del personal en estrategias de comercio nacional e internacional y gestión de capital de trabajo suficiente ha ocasionado que la asociación no pueda competir de manera eficaz con los intermediarios presentes en la zona.

Los bajos rendimientos por hectárea de café cultivado por los asociados y la baja calidad del producto entregado, además de la falta de infraestructura suficiente, nivel de escolaridad y especialización de los productores está generando que la actividad no sea sostenible en el tiempo y no esté aportando de mejor manera en la mejora de las condiciones de vida de estos y por ende no exista el relevo generacional necesario para la continuidad del cultivo de café.

Analizando los resultados obtenidos en este caso de estudio se puede concluir que las organizaciones económicas populares y solidarias en el Ecuador realizan procesos de gestión interna ineficientes que no les permiten cumplir con su misión que es la mejora de las condiciones de vida de los asociados y sus familias, sus estatutos y reglamento interno no están siendo aplicados correctamente, además sus directivos, personal técnico y administrativo no tienen una formación suficiente para desarrollar de una forma eficaz sus tareas y generar las ganancias suficientes para ser distribuidas entre sus integrantes.

Otro aspecto observado es que no aplican un direccionamiento estratégico que les sirva de guía para ejecutar los planes y tareas, defina la filosofía organizacional y estrategias para alcanzar sus objetivos, tampoco disponen de un análisis de la situación actual que ayude a dirigir de forma eficiente los recursos disponibles para sus actividades; no se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, propuestas de valor y ventajas competitivas con las que cuentan, no aplican acciones para minimizar los riesgos; además no cuentan con procedimientos de evaluación, seguimiento de planes, programas y proyectos como también no se han establecido mecanismos eficientes de rendición de cuentas.

Los bajos rendimientos por hectárea de los cultivos, la baja calidad de los productos comercializados, falta de infraestructura suficiente, falta de experticia en el manejo de la cadena productiva, está provocando que las actividades económicas de las organizaciones populares y solidarias no sean sostenibles en el tiempo y no estén teniendo un impacto significativo en la mejora de las condiciones de vida de las familias que las integran.

Frente a esta problemática es necesario que el estado ecuatoriano a través del Instituto de Economía Popular y Solidaria y la Superintendencia de Economía Popular y solidaria, diseñen y apliquen programas y proyectos encaminados a la formación integral de los actores de las organizaciones económicas populares y solidarias en las áreas de gestión dirigenal, administrativa, generación de valor agregado, acceso a mercados y comercialización nacional e internacional; porque las organizaciones de EPS están realizando sus actividades con escasos conocimientos en estas áreas y los resultados económicos que obtienen no son suficientes para mejorar sus condiciones de vida, de sus familias ni del entorno donde se encuentran.

Una de las políticas públicas que debe ser implementada por el estado ecuatoriano es la asesoría técnica permanente a los productores asociados mediante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en el mejoramiento de los procesos de producción, productividad, cosecha, postcosecha, almacenamiento y transformación de los productos agrícolas donde está incluido el cultivo de café; este proceso debe estar respaldado por la banca pública como BanEcuador que debe impulsar políticas de acceso a crédito sin restricciones para la adquisición de tecnología innovadora, con bajos intereses y plazos más largos de acuerdo con el estado fenológico del cultivo para así obtener una producción económicamente rentable y sostenible.

Las instituciones de formación superior que ofrecen especializaciones de economía popular y solidaria deben incluir en su malla curricular la vinculación de sus alumnos con las organizaciones económicas populares y solidarias para que desde estas prácticas estos profesionales propongan

alternativas en el mejoramiento de la gestión de éstas en sus procesos directivos, administrativos control de calidad y comercialización.

6. Referencias bibliográficas.

- (PNUD), P. de las N. U. para el D. (2020). Gestión Organizacional Eficaz. In *Módulo 3*.
- Alburquerque, F. (1994). Metodología para el desarrollo económico local. *S*, 313–326.
- Avalos, J. et al. (2022). *Las Cadenas de Valor con Enfoque de Economía Popular y Solidaria y su*. 7(2), 1464–1475. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3658>
- Barragán, R. (2014). *El Manual de Competitividad en la gestión de las Organizaciones del Sector Financiero de Economía Popular y Solidaria. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”* (Issue c).
- Coraggio, J. L. (2011). Economía social y Solidaria. El trabajo antes que el Capital. In *Diccionario de la otra economía*.
- Delgado, D. (2000). Modelos de gestión por competencias. *Fundación Iberomericana Del Conocimiento*, 1–4. www.gestiondelconocimiento.com
- IEPS. (2022). *SERVICIOS IEPS*. <https://www.economiasolidaria.gob.ec/servicios-ieps/>
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, 0(68), 175–178.
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina. *Administración y Desarrollo*, 48(1), 170–199. <https://doi.org/10.22431/25005227.425>
- Montalvo Alemán, Y. A., & Jácome Calvache, V. J. (2018). Elementos para la construcción de un modelo de gestión dirigido a la banca comunal en Ecuador. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, c. <https://doi.org/10.15332/22484914.4857>
- Orejuela, M. & Gordón, D. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrada para las microempresas del Grupo El Salinerito*.
- Orrego Correa, C. I., & Arboleda Alvarez, O. L. (2011). Las Organizaciones de Economía Solidaria: Un Modelo de Gestión Innovador. *Cuadernos de Administración*, 21(34), 97–110. <https://doi.org/10.25100/cdea.v21i34.217>
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología Para Elaborar Un Plan De Mejora Continua. *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 50–56. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

- PROCAFEQ. (2019). *Reglamento Interno PROCAFEQ* (pp. 1–18).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, P. (2020). Planificación Participativa. In *Módulo 2*.
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración*.
- Superintendencia de Economía Popular y. (2018). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. *Registro Oficial 444de 10 -Mayo-2011, Reformado(7)*, 65. http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY_ORGANICA_DE_ECONOMIA_POPULAR_Y_SOLIDARIA_actualizada_noviembre_2018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69ab
- Torres, P., López, F., Enrique, P., & Alemán, A. (2017). Balance de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 158(1), 180–196.
- Valencia, D. (2020). Guía de diseño y evaluación de programas y proyectos de políticas para la Economía Social y Solidaria. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (pp. 12–26).
- Vázquez, G. (2010). El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. *Revista de Ciencias Sociales*, 2 (18)(2010–10), 97–120. <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1499>

7. Anexos.

Anexo 1.

Formulario de entrevistas

Planificación de entrevista semiestructurada

Objetivo: Obtener información de los socios, directivos y personal administrativo de PROCAFEQ con la finalidad de conocer su percepción de su modelo de gestión, niveles de participación en la toma de decisiones, resultados económicos obtenidos y conocimientos sobre las políticas públicas de la economía popular y solidaria que benefician a la organización y conocimiento sobre organizaciones exitosas que puedan servir como referencia para la mejora de la gestión de esta organización.

Propósito de la entrevista.

Las entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas plantearán temas generales y mediante las respuestas obtenidas se podrá conocer la percepción que tienen los integrantes sobre el tema planteado.

Número de entrevistados.

- Socios de la organización: 40 personas. (cantón Calvas 10 socios, Espíndola 10 socios, Quilanga 10 socios, Gonzanamá 10 socios)
- Miembros de la Junta Directiva: presidente, secretario y 3 vocales principales.
- Junta de Vigilancia: presidente, secretaria y 1 vocal principal.
- Personal administrativo: administrador, contadora, técnico comercial y técnico en control de calidad.

Se solicita autorización de forma verbal, antes de la entrevista. Se obtiene la autorización del presidente de PROCAFEQ para realizar la investigación en la asociación. Una vez identificados los potenciales entrevistados se coordina las visitas a realizar a cada uno en sus fincas, una vez en el sitio se tiene un acercamiento previo y se solicita el consentimiento a cada uno para tomar notas, grabar la entrevista y realizar la visita al cultivo de café.

Desarrollo:

- Saludo al entrevistado y explicación del objeto de la entrevista y visita al cultivo de café.
- Rol dentro de la organización: socio, directivo, personal administrativo.

Cuestionario:

Objetivo específico 1: Analizar el proceso de gestión de la Asociación PROCAFEQ durante el periodo 2016-2021.

Entrevista dirigida a socios, directivos y personal administrativo de PROCAFEQ.

1. ¿Cómo se ha realizado la gestión interna dentro de la asociación PROCAFEQ en estos últimos cinco años?
2. ¿Considera usted que la organización tiene un proceso de gestión bien definido?
3. ¿Cómo califica Usted la gestión de la actual Directiva y personal administrativo?
4. ¿Está usted de acuerdo con el liderazgo que se realiza en la asociación?

5. ¿Piensa usted que los directivos y personal administrativo están debidamente capacitados para el cumplimiento de sus funciones?
6. ¿Cómo los asociados exponen sus sugerencias para un mejor desempeño de la organización y si son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?
7. ¿Los socios se sienten libres y participan sin temor a expresarse en las reuniones?
8. ¿Cómo se implementan las decisiones tomadas por los socios en las Juntas Generales de la organización?
9. ¿En qué forma los directivos de la organización hacen conocer la información acerca de planes, proyectos y actividades que se realizan para el cumplimiento de los objetivos?
10. ¿La participación en la toma de decisiones en la organización es equitativa entre hombres y mujeres?
11. ¿Qué proyectos y servicios que ha gestionado la directiva han sido relevantes durante el periodo 2016-2021?
12. ¿Cuántos sacos por hectárea produce su plantación de café?
13. ¿La asociación realiza capacitación de todos sus socios en temas productivos, socio organizativos y administrativos?
14. ¿Cómo ha sido el apoyo estatal en asesoría técnica y crédito para el cultivo de café?
15. ¿Cree Usted que sus hijos y nietos seguirán cultivando café? ¿Por qué?
16. ¿Cómo la organización participa en el mercado local y nacional y cómo influye en los precios que se pagan a los productores?
17. ¿La organización es sostenible en los aspectos asociativos, administrativos y comerciales?
18. ¿Cómo se informa a los socios sobre el manejo de los recursos dentro de la organización?
19. ¿Existe un documento que detalle el perfil de puestos, manuales de roles y funciones y un programa de formación continua para el personal administrativo?
20. ¿Los beneficios económicos por la venta de café son altos, medios o bajos para los socios?
21. ¿El capital de trabajo de la organización es suficiente para cumplir con las obligaciones a los proveedores internos y externos?
22. ¿Cuáles son las empresas que compran café en este lugar y cuáles son los precios que están pagando y cómo es la modalidad de pago?
23. ¿Usted comercializa toda su producción mediante la organización o lo hace también con intermediarios? ¿Por qué?

24. ¿La organización tiene establecido un plan de mejora continua que ayude mediante evaluación de actividades a corregir errores y mejorar los productos y servicios?

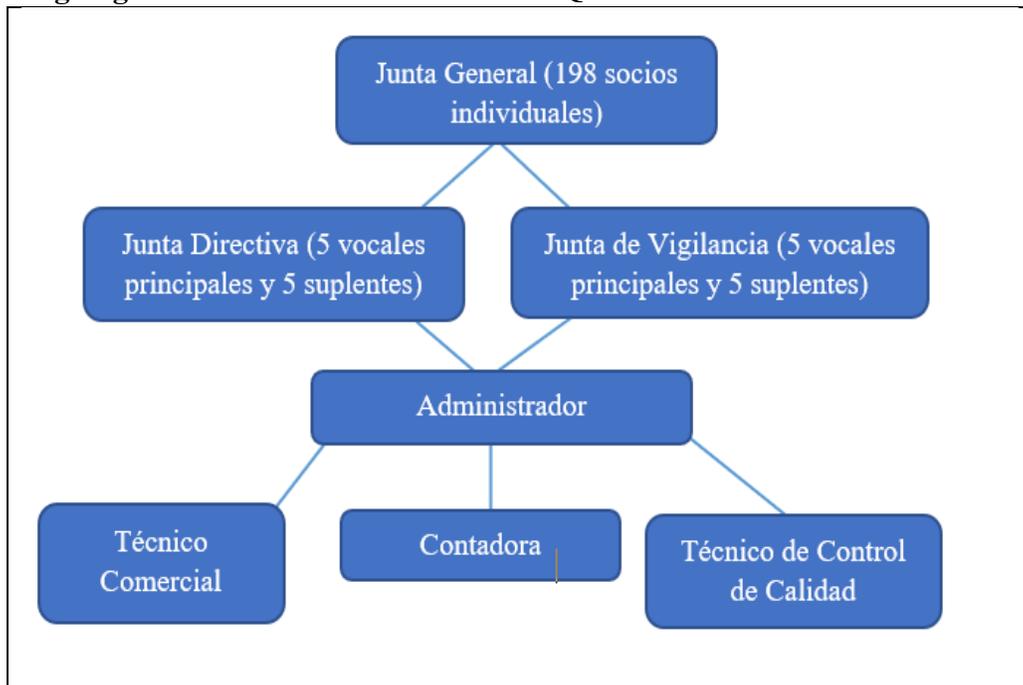
Objetivo específico 2: Identificar las políticas públicas dentro de la economía social y solidaria que promueven adecuados procesos de gestión de las organizaciones de productores.

1. ¿Cómo las instituciones públicas y privadas dan apoyo a la organización?
2. ¿Según usted, cuáles son las políticas públicas de apoyo a la Economía Popular y Solidaria en Ecuador?

Objetivo específico 3. Analizar procesos de gestión de organizaciones económicas populares y solidarias de Ecuador y América Latina que puedan servir de insumo para la propuesta del Plan de Mejora para el caso de estudio analizado.

1. ¿Considera Usted que hay organizaciones cafetaleras exitosas que llevan mejor sus procesos de gestión? ¿Cuáles son?
2. ¿Cree Usted que la organización debe implementar mejoras en su gestión? ¿Por qué?

Anexo 2. Organigrama estructural de PROCAFEQ.



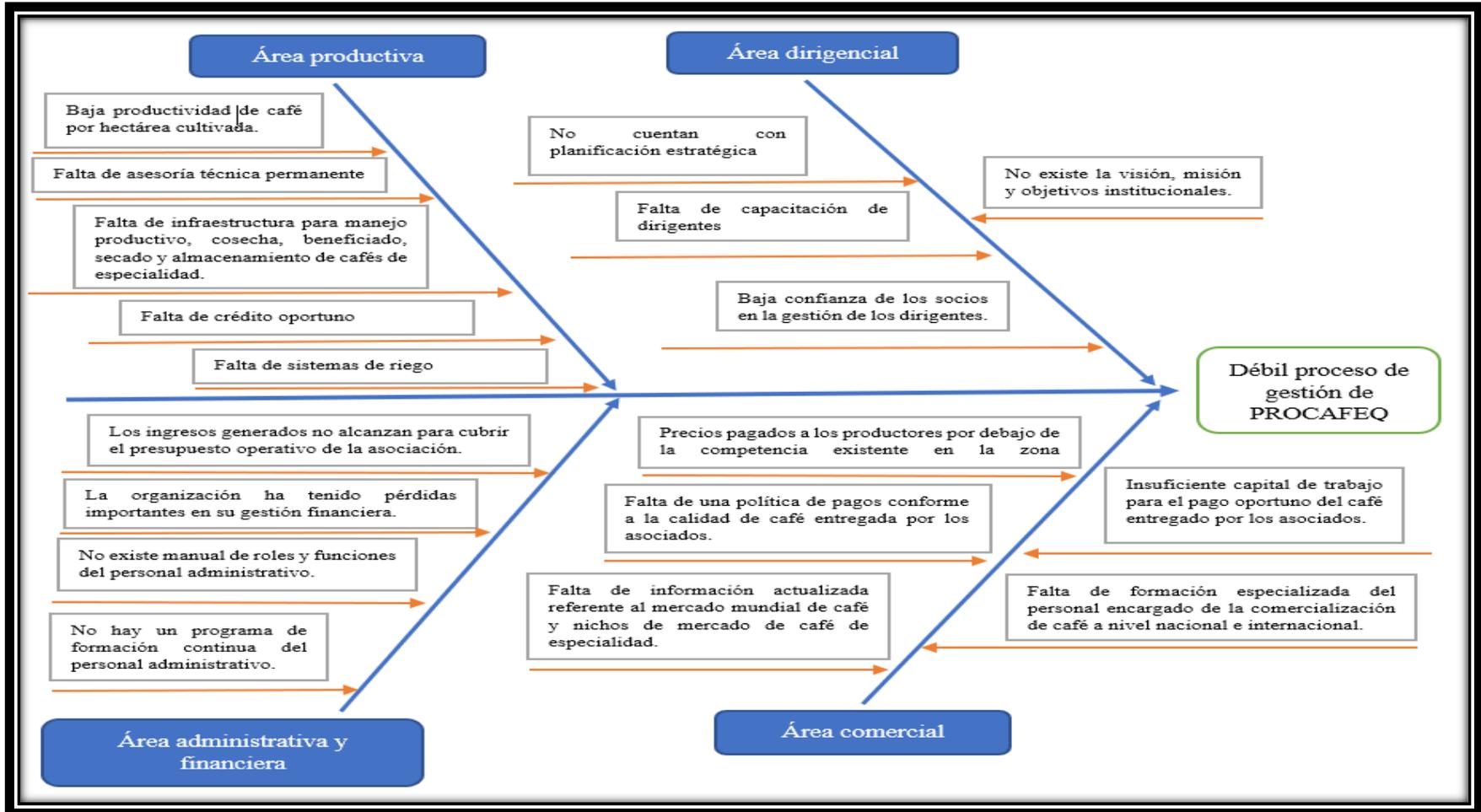
Elaboración: Propia con información obtenida del Reglamento Interno de PROCAFEQ.

Anexo 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter del proceso comercial de PROCAFEQ.

FUERZAS DE PORTER	Cantidad de competidores	Tamaño de competidores	Crecimiento del sector	Precios pagados	Concentración del mercado	Elasticidad del producto
1. Rivalidad entre empresas competidoras	Las empresas competidoras en el área de la Asociación son cinco (CARAVELA COFFEE, CAPAMACO, TRADING, CAFECOM, LUCAS VERA, CAFÉ DE ÑUCALLACTA)	Los competidores más grandes son CARAVELA COFFEE y CAPAMACO TRADING que acopian alrededor del 80% de café de especialidad del sector.	Estas empresas ofrecen a los productores el acceso a economías de escala, financiamiento para la cosecha y acopian el producto desde el domicilio del productor.	Los precios pagados están en función de la calidad del producto, a mejor calidad mayor es el precio pagado	La participación en el mercado es muy alta, sobre todo de CARAVELA COFFEE que es una empresa que compra café en varios países y tiene capital de trabajo disponible para pago inmediato a sus clientes.	Existe una demanda perfectamente inelástica porque los compradores de café de calidad siguen demandando el producto incluso en cantidades superiores, aunque los precios de compra se incrementen.
2. Entrada de nuevos competidores	Las barreras de entrada de nuevos competidores son muy bajas en el país porque deben cumplir con pocos requisitos para ingresar a esta actividad.	Existe posibilidad de que ingresen compañías transnacionales más grandes a comprar café en la zona debido a que hay excelente calidad del producto.		Los nuevos competidores pueden fidelizar a los productores cafetaleros mediante precios altos pagados y relaciones comerciales de largo plazo.	El mercado de la zona estaría repartido entre todas estas empresas que buscarán competir entre ellas en precios tomando en cuenta la calidad del producto.	
3. Amenaza de productos sustitutos	Los productos que se pueden utilizar como sustitutos son el chocolate, té de jengibre, cereales y cafés tostados como haba y cebada.	Las empresas que ofrecen estos productos solo están enfocadas en el mercado nacional y sin posibilidades para el mercado internacional.	Este sector es de poco crecimiento frente a los cafés de especialidad por lo que no se puede considerar una amenaza importante.		Estos productos tienen una baja participación en el mercado	La demanda de estos productos es elástica porque la demanda disminuye a medida que los precios aumentan
4. Poder de negociación de los clientes	Los clientes de la asociación son pocos y pueden influir en el mercado debido a que pueden comprar la misma calidad que se les ofrece en otras partes del mundo y en un menor precio.	El tamaño de estos clientes es pequeño debido a que son tostadores pequeños en sus países de origen y no grandes empresas y representan apenas el 1% del comercio mundial.	El crecimiento es pequeño y no están enfocados en adquirir café de especialidad a precios superiores.	Los precios pagados por el producto no son muy altos, esto pone en desventaja a la asociación frente a la competencia.		
5. Poder de negociación de los proveedores	Los productores que ofertan café de calidad son pocos en la zona de influencia de PROCAFEQ	El tamaño de estos proveedores es pequeño debido a que manejan áreas inferiores a 2 ha y con productividades bajas.	Este sector ha crecido muy poco en productividad y calidad del producto.	Los precios que reciben se deciden en función de la producción y calidad del café que ofertan.	El mercado obtiene el café de calidad de este reducido grupo de productores quienes tienen una oferta escasa.	

Fuente y elaboración: propia con información obtenida de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los productores seleccionados para el estudio.

Anexo 4. Principales causas del débil proceso de gestión de PROCAFEQ.



Fuente y elaboración: Propia con información obtenida del proceso de gestión de PROCAFEQ.