

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERAS
COMERCIALES

TEMA:

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, Y DE
PRODUCCIÓN DEL CAFÉ DE ALTURA DE LA ASOCIACIÓN
ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES
“AAPROCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALEA Y
SU DISTRIBUCIÓN A MAYORISTAS DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTORAS:

DOLORES MARGARITA SANDOVAL JIMA

CAROLINA DEL CARMEN VENEGAS ARELLANO

DIRECTOR:

NELSON CLEY PERALTA QUISHPE

Quito, diciembre del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, diciembre del 2014.

Carolina del Carmen Venegas Arellano

CI. 1715464291

Dolores Margarita Sandoval Jima

CI.1714545942

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños. A Dios, quien es mi guía y la luz de mi vida. A mis padres quienes me dieron el mejor ejemplo de vida, gracias a su dedicación, apoyo, consejos, a su amor y sabiduría, ellos han logrado que yo cumpla con mis objetivos, A mi amado esposo e hijos que me han tenido paciencia y por el apoyo y comprensión que me han brindado. A mis queridas hermanas que me han sabido dar el empuje para culminar mi profesión, a mi jefe que con su sabiduría ha sido la guía para seguir adelante, y a mis verdaderas amigas que siempre me desean lo mejor. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

Carolina del Carmen Venegas Arellano

El presente trabajo lo dedico a Dios quien es mi fortaleza espiritual ante las adversidades que se me presentaron en el camino para llegar a culminar mi profesión, a mis angelitos en el cielo quienes han sido una parte fundamental en mi vida y por quienes en especial he salido adelante, a mi madre quien con su apoyo y ejemplo basados en valores y principios me ha enseñado a cumplir mis objetivos, a mi esposo quien me apoya en las buenas y en las malas para que culmine con una etapa más de estudio y a todas las personas que a lo largo de este periodo me han apoyado y en especial he logrado establecer un amistad incondicional y sincera.

Dolores Margarita Sandoval Jima

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, sus directivos, docentes, personal administrativo, por el servicio prestado, por permitir y hacer posible que miles de jóvenes logremos nuestros objetivos a través de una educación de excelencia.

A nuestro tutor Nelson Cley Peralta Quishpe, por el apoyo brindado en el desarrollo de este trabajo de grado, y la mística con la que guía a sus alumnos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Análisis del problema.....	2
1.3 Formulación del problema de investigación	3
1.4 Sistematización del problema de investigación	4
1.5 Justificación.....	4
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo general	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Antecedentes históricos de la asociación	7
1.7.1 Datos de la asociación	8
1.7.2 Localización	9
1.7.2.1 Macro localización	9
1.7.2.2 Micro localización.....	9
1.7.2.3 Producto que ofrece.....	11
1.7.2.4 Infraestructura y equipamiento	11
CAPÍTULO 2	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Desarrollo organizacional	12
2.1.1 Objetivos	12
2.1.2 Importancia y necesidad.....	13
2.2 Administración rural	14
2.2.1 Objetivos	14
2.3 Mejoramiento continuo	15
2.3.1 Procedimiento	15
2.4 Proceso	16

2.4.1	Elementos de un proceso.....	17
2.4.2	Objetivos del proceso.....	18
2.5	Gestión por procesos.....	18
2.5.1	Importancia.....	18
2.5.2	Manual de procesos.....	19
2.6	Proceso administrativo.....	19
2.7	Fases del proceso administrativo.....	20
2.7.1	Planeación.....	20
2.7.1.1	Tipos de planeación.....	20
2.7.1.2	Pasos de la planificación.....	21
2.7.1.3	Jerarquía de planes en el proceso administrativo.....	24
2.7.2	Organización.....	29
2.7.2.1	Finalidad de la organización.....	29
2.7.2.2	Fases de la organización.....	29
2.7.2.3	Organigrama.....	30
2.7.3	Dirección.....	30
2.7.4	Control.....	31
2.8	Producción.....	32
2.9	Proceso productivo.....	32
2.10	Producción orgánica.....	33
2.11	Antecedentes investigativos.....	33
2.11.1	El café.....	33
2.11.2	Origen del café.....	34
2.11.3	Especificaciones para el cultivo de café.....	34
2.11.4	Sistema de producción del café.....	34
CAPÍTULO 3.....		36
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		36
3.1	Análisis externo.....	36
3.1.1	Macro ambientales.....	36
3.1.1.1	Aspectos económicos.....	36
3.1.1.2	Aspectos políticos.....	40

3.1.1.3	Aspectos tecnológicos	41
3.1.1.4	Aspectos ecológicos	41
3.1.2	Micro ambiental	42
3.1.2.1	Clientes.....	42
3.1.2.2	Proveedores	43
3.1.2.3	Competencia.....	44
3.1.2.4	Organismos de control	44
3.2	Análisis interno	45
3.2.1	Organización de la empresa	45
3.2.1.1	Visión	45
3.2.1.2	Misión	46
3.2.1.3	Objetivos Estratégicos.....	46
3.2.1.4	Organigrama.....	46
3.2.1.5	Manual de Funciones	46
3.2.2	Capacidad económica financiera.....	47
3.2.3	Capacidad operacional	48
3.2.4	Costos de producción y precio de venta.....	49
3.2.5	Capacidad comercial e imagen de la asociación	49
3.2.5.1	Logo de la Asociación.....	50
3.3	Recopilación de la información	50
3.3.1	Población.....	50
3.3.2	Muestra.....	51
3.3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
3.3.4	Diseño del formato de encuesta	51
3.3.5	Diseño del formato de la entrevista.....	52
3.3.6	Tabulación y análisis de las encuestas	52
3.3.7	Desarrollo de la entrevista y análisis.....	59
3.4	Análisis FODA.....	62
CAPÍTULO 4		63
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....		63
4.1	Introducción a la propuesta	63
4.2	Objetivos de la propuesta	63

4.2.1	General	63
4.2.2	Específicos	63
4.3	Nombre o razón social	63
4.4	Filosofía	64
4.4.1	Visión	64
4.4.2	Misión	64
4.4.3	Objetivos estratégicos	64
4.4.3.1	General	64
4.4.3.2	Específicos	64
4.4.4	Valores	65
4.4.5	Políticas	65
4.5	Organización	65
4.5.1	Organigrama propuesto	65
4.5.2	Manual de funciones	66
4.6	Levantamiento y documentación de procesos.....	70
4.6.1	Levantamiento.....	70
4.6.2	Manual de procedimientos administrativo.....	78
4.6.3	Manual de producción de calidad	90
4.6.3.1	Condiciones de producción	90
4.7	Proceso de producción	92
4.7.1	Proceso de producción	95
4.7.2	Costeo de café	97
4.7.3	Propuesta de la marca.....	101
4.7.3.1	Descripción del logo	101
4.7.3.2	Registro del logo	101
4.7.4	Estándares de calidad para la recepción del café en la asociación.....	102
CAPÍTULO 5		103
PLANIFICACIÓN FINANCIERA		103
5.1	Inversión inicial.....	103
5.2	Ingresos operacionales	103
5.3	Costo de ventas	104

5.4	Gastos de operación	105
5.5	Gastos administrativos	105
5.6	Gastos de ventas	106
5.7	Depreciación	107
5.8	Gastos financieros	107
5.9	Indicadores financieros	107
5.10	Cálculo tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de actualización...	108
5.11	Flujo de caja	109
5.12	Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	109
5.13	Tasa Interna de Retorno (TIR)	110
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		112
LISTA DE REFERENCIAS		113
ANEXOS		1

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de PIB.....	37
Tabla 2. Inflación anual.....	38
Tabla 3. Tasa de interes.....	38
Tabla 4. Ventas históricas	61
Tabla 5. Matriz FODA	62
Tabla 6. Levantamiento de procesos asamblea general	71
Tabla 7. Levantamiento de procesos administrador.....	72
Tabla 8. Levantamiento de procesos contador	73
Tabla 9. Levantamiento de procesos tesorero	74
Tabla 10. Levantamiento de procesos departamento técnico.....	75
Tabla 11. Levantamiento de procesos asistente de operaciones	76
Tabla 12. Levantamiento de procesos productor	77
Tabla 13. Manual de procedimientos presidente.....	78
Tabla 14. Manual de procedimientos administrador.....	80
Tabla 15. Manual de procedimientos contador	82
Tabla 16. Manual de procedimientos tesorero	84
Tabla 17. Manual de procedimientos técnico	86
Tabla 18. Manual de procedimientos asistente de operaciones	88
Tabla 19. Manual de procedimientos productor por hectárea.....	95
Tabla 20. Costo de establecimiento	99
Tabla 21. Costo de café por quintal	100
Tabla 22. Ventas históricas en unidades	103
Tabla 23. Proyección de Ingresos	104
Tabla 24. Proyección Costo de Ventas	104
Tabla 25. Proyección de gastos operacionales.....	105
Tabla 26. Proyección salario asistente de operaciones	106
Tabla 27. Proyeccion gasto de ventas	106
Tabla 28. Valor de depreciación	107
Tabla 29. Gastos financieros	107

Tabla 30. Indicadores	107
Tabla 31. Cálculo flujo de caja	109
Tabla 32. Cálculo VAN1.....	110
Tabla 33. Cálculo VAN2.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Registro SRI	8
Figura 2. Registro Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	8
Figura 3. Mapa de Pacto.....	9
Figura 4. Mapa de Gualea	10
Figura 5. Mapa de Nanegalito	10
Figura 6. Jerarquías de planes y procesos administrativos	28
Figura 7. Línea de crédito Banco Nacional de Fomento.....	39
Figura 8. Logo AAPROCNOP.....	50
Figura 9. Variedades de café arábigo	52
Figura 10. Hectáreas de cultivo de café	53
Figura 11. Tiempo cultivando café	53
Figura 12. Producción en quintales.....	54
Figura 13. Temporada de cosecha.....	54
Figura 14. Compradores.....	55
Figura 15. Asesoría técnica	55
Figura 16. Aplicación de técnicas	56
Figura 17. Precio de venta.....	56
Figura 18. Precio del producto por libra	57
Figura 19. Destino del café de altura	57
Figura 20. Competencia	58
Figura 21. Financiamiento del cultivo	58
Figura 22. Predisposición para implementar tecnologías	59
Figura 23. Organigrama estructural	66
Figura 24. Diagrama de flujo presidente.....	79
Figura 25. Diagrama de flujo administrador	81
Figura 26. Diagrama de flujo contador	83
Figura 27. Diagrama de flujo tesorero	85
Figura 28. Diagrama de flujo técnico.....	87
Figura 29. Diagrama de flujo asistente de operaciones.....	89
Figura 30. Diagrama de flujo productor por hectárea	96
Figura 31. Nuevo logo	101

RESUMEN

La siguiente investigación se efectuó a la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café de Altura del Noroccidente de Pichincha "AAPROCNOP" conformados por productores de las parroquias de Nanegalito, Pacto y Gualea.

Se realiza esta investigación por la necesidad de brindarles herramientas que les permita mejorar su gestión en la parte Administrativa, Productiva y distribución.

Dicho estudio se lo realizo en V capítulos los que se resumen a continuación:

Capítulo 1.- Se plantea el problema de investigación de las diferentes áreas a analizar y los objetivos a los que queremos llegar con el presente proyecto.

Capítulo 2.- Se basa en el marco teórico el cual es nuestra guía para fundamentar los conceptos utilizados en los siguientes capítulos.

Capítulo 3.- Mediante un diagnostico organizacional se realiza el análisis externo e interno, además se aplica las fuentes para obtener la información como son encuestas, entrevistas e investigación de campo.

Capítulo 4.- Se desarrollan las propuestas en base al análisis organizacional estableciendo manual administrativo para la asociación y un manual productivo para los socios; de igual manera se propone un nuevo logo.

Capítulo 5.- Se realiza una planificación financiera con un escenario normal mediante datos proporcionados por la asociación

Finalmente, se redactan las conclusiones y recomendaciones propuestas para la asociación, las cuales deben ser aplicadas, controlas y evaluadas por los dirigentes para que puedan llegar a los objetivos planteados como asociación.

ABSTRACT

This research was done at the "Asociación Artesanal de productores y Comercializadores de Café da Altura del Noroccidente de Pichincha AAPROCNOP". A coffee growers association from the Nanegalito, Pacto and Gualea.

This research was done due the need of the association's for tools that will allow them to improve their business management, production and distribution.

This research was made in 5 chapters:

Chapter 1.- It sets the research challenges of the different problems to be analyzed as well as the objectives to be attained with the research.

Chapter 2.- It is based on the framework to be used as the guide to support concepts used in the following chapters.

Chapter 3.- With an organizational diagnostic we make an external analysis, and we also go our on sources to get the information through polls, interview and research on the field.

Chapter 4.- The proposals developed are based on an organizational analysis establishing an administrative manual for the association and a productive manual for the association members.

Chapter 5, It also includes a new logo with a normal business scene, using data from the association we make a financial plan.

Finally, the conclusions, proposals and recommendations are written for the association, which should be applied, controlled and evaluated by directors to reach the objectives raised as an association.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un aporte significativo para la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores del Noroccidente de Pichincha "AAPROCNOP" con un gran potencial en el producto; pero por la débil administración y la falta de un manual de producción, no ha sido posible explotar la calidad del café en un 100%.

AAPROCNOP es una asociación de pequeños productores de café, que tienen como visión llegar a competir entre los mejores cafés del Ecuador. Su finalidad es incrementar su producción de acuerdo a los estándares de calidad con la utilización de recursos naturales sin utilizar fertilizantes ni químicos, obteniendo un producto orgánico y con responsabilidad ambiental.

Al mejorar la calidad del café, el precio del mismo se incrementaría debido a que ya no solo sería para consumo nacional, sino también sería un producto de exportación, generando mayores ingresos por parte de los socios, el bienestar propio, de sus familias y de la comunidad.

Por medio de una correcta organización administrativa y la implementación de un manual que los socios puedan aplicar para mejorar la calidad del café, podrán ser competitivos y estar dentro de los mejores del Ecuador. Con estas herramientas puede la asociación obtener desarrollo y participar en los diferentes concursos que se realizan a nivel nacional para destacar y dar a conocer el café del Noroccidente de Pichincha.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Los pequeños productores que forman parte de la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café de Altura AAPROCNOP tienen una fuerte competencia de productos de origen y la escasa producción de café no les permite satisfacer la demanda.

La causa porque se presenta el problema se debe a la débil organización de la Asociación "AAPROCNOP" tanto en la parte administrativa como la dirigencia, por ello no ha sido posible mantener procesos de control, estandarización y aprovechamiento máximo del producto que se cultiva.

De igual manera, la falta de recursos económicos no les han permitido incrementar sus sembríos ni tampoco la posibilidad de acceder a préstamos de instituciones financieras por la desinformación, debido a esto la oferta de su producto es limitada para satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional.

La falta de organización y recursos económicos ha provocado que el producto tenga deficiencias, no se tenga una visión a futuro y además se pierde la posibilidad de desarrollo y competitividad frente a empresas de la misma actividad.

1.2 Análisis del problema

Una vez identificado el problema es fundamental realizar un análisis de los elementos que lo conforman, teniendo un acercamiento en el área específica de la asociación donde se genera el problema.

Esta es la sección de Catálogo y Control de Inventarios de la Coordinación de Abastecimientos, que al parecer tiene muchas deficiencias en el desarrollo de las actividades, es decir; los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa están obsoletos, desactualizados y por lo tanto generan problemas que afectan a directores, empleados y la empresa misma.

Esta es el área administrativa, que al parecer tienen deficiente estructura administrativa, financiera-contable, ya que no se realiza capacitaciones a los productores, existe desconocimiento de créditos agrícolas que el gobierno está fomentando actualmente y las incorrectas prácticas en el área de post-cosecha; todo esto genera problemas en la producción y comercialización del producto.

Esto se debe en gran parte al desconocimiento administrativo por parte de los directivos de la asociación, ya que su trabajo se lo realiza empíricamente, por ello no se tiene planificado las actividades y funciones que deben realizar cada miembro de la asociación.

Por otra parte no se cuenta con un manual de procesos que sirva de guía para la producción del café, evitando pérdidas, desperdicios, pérdida de tiempo en procesos repetitivos en la producción.

1.3 Formulación del problema de investigación

¿El plan de mejoramiento en el proceso de producción y comercialización de café de altura de la Asociación Artesanal de productores y comercializadores de Café del Noroccidente de Pichincha "AAPROCNO" conseguirá fortalecer a la Asociación generando mayor producción y mejores condiciones en la comercialización?

Por la fuerte competencia de productos de origen y escasa producción de café del noroccidente de pichincha de la asociación de café de altura del Noroccidente de Pichincha "AAPROCNO".

1.4 Sistematización del problema de investigación

- ¿Por qué tienen una débil organización en la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café de Altura "AAPROCNOP"?

Debido a la falta de visión de negocio en la producción y comercialización del café de la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café de Altura "AAPROCNOP"

- ¿Qué causa la limitada oferta de café para abastecer la demanda del mercado nacional y del exterior?

Limitadas perspectivas de crecimiento en los cultivos y comercialización del café.

- ¿Por qué no existe una adecuada tecnología para el proceso de secado de café?

Falta de recursos económicos, lo que ocasiona una calidad deficiente del producto final.

- ¿Por qué el producto no tiene marca?

No existen procesos de control y estandarización de calidad, lo que no le permite aprovechar las oportunidades de negocio en el mercado nacional e internacional.

1.5 Justificación

El Ecuador posee una gran variedad de productos agrícolas, entre ellos se encuentra el café de dos variedades. El café Robusta que es el de zona baja que se da en la Costa y Galápagos entre 300 y 1000 mts., es un café no muy fino que posee baja acidez, no tiene cuerpo y tiene poco aroma, su producción es abundante; por el contrario el café de altura Arábigo, se produce entre 1.000 y 1800 mts., la provincia de Pichincha es la que aporta más de este producto al Ecuador y Loja es la principal

ciudad productora de café , este posee características muy finas como la acidez, cuerpo y aroma, pero la producción es escasa.

En la actualidad el mercado Internacional es más exigente en cuanto a la calidad del café lo cual ha revelado que el Ecuador puede producir cafés muy finos cotizados en el mercado internacional, esto a su vez está educando a los consumidores del mercado nacional al consumo de una buena taza de café.

Por tal motivo los agricultores de la zona del noroccidente de Pichincha empiezan a incrementar el cultivo de café, teniendo como ventaja las condiciones climáticas del lugar y donde el café tiene potencial de alta calidad utilizando técnicas en la siembra y cosecha del producto, por eso la producción es valorada como un café muy fino a pesar de ser pequeña su cosecha.

Los productores de esta zona del noroccidente de Pichincha, se agrupan en varias Asociaciones, una de ellas es la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café del Noroccidente de Pichincha “AAPROCNOP”, aproximadamente 80 pequeños productores entregan café para ser comercializado por la Asociación.

La falta de visión comercial en la producción y comercialización ha frenado el crecimiento de café en esta zona y se requiere el apoyo científico, tecnológico y económico para convertirlo en un recurso generador de desarrollo en la agricultura.

La elaboración de este Plan de Mejoramiento permitirá a los miembros de la Asociación “AAPROCNOP”, tener una visión de negocio, de igual forma incrementar la producción de café artesanal muy fino; el fortalecimiento de la asociación a través de una buena estructura organizacional, la implementación de procesos de control y estandarización de calidad, se podrá buscar métodos de financiamiento a fin de poder dar crédito a los comercializadores del mercado nacional, mejorado esto se podrá invertir en recursos tecnológicos para secado del café a fin de obtener un producto homogéneo y se podrá posicionar al café del noroccidente como café de origen reconocido en el mercado nacional y del exterior.

Con este estudio se contribuirá al incremento del consumo nacional de café del noroccidente de Pichincha, aprovechar las oportunidades comerciales y buscar mercados internacionales para ser altamente valorados, incrementar el empleo para los habitantes y contribuir al desarrollo de estos pueblos y para que los pequeños productores sean más eficientes y tengan una visión amplia de sustentabilidad y sostenibilidad.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

- Diseñar un plan de mejoramiento del proceso administrativo, y de producción del café de altura de la asociación artesanal de productores y comercializadores “AAPROCNOP” de las parroquias Nanegalito, Pacto, Gualea y su distribución a mayoristas de la ciudad de Quito.

1.6.2 Objetivos específicos

- Fortalecer la organización a través de la implementación de procesos administrativos.
- Conseguir que la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café del Noroccidente de Pichincha "AAPROCNOP", defina el costo y establezca precio de venta estandarizado para el comercializador de café verde.
- Asesorar al productor en el proceso de producción de café verde de acuerdo a los estándares de calidad.
- Contribuir con opciones de créditos agrícolas de instituciones financieras para fortalecer el crecimiento de los cultivos y poder implementar tecnología para el proceso de secado del café.
- Determinar estándares de calidad para la recepción del café.

1.7 Antecedentes históricos de la asociación

"AAPROCNOP", es una asociación de productores de café arábico ubicado en el canto de San Miguel de los Bancos en las parroquias de Nanegalito, Pacto y Gualea al noroccidente de Pichincha, la misma que con el apoyo de la COFENAC, obtiene su vida jurídica en el mes de septiembre del 2007.

La zona en donde se produce el café presenta condiciones agro climáticas favorables y se encuentra ubicada entre los 1.000 a 1.800 metros de altitud, con suelos de origen volcánico, con temperatura promedios que oscilan entre los 18 a 22 grados centígrados.

Esta zona es eminentemente agrícola y ganadera en los cuales se destaca la producción de leche, panela, caña de azúcar, pitahaya, cacao, café, guabas, cítricos, maíz, maní, plátano, yuca entre otros. Estas parroquias tienen una situación geográfica y climática privilegiada, por lo que permite disponer una variedad de productos tanto de la región costa como de la sierra.

Su constitución jurídica se realiza el 03 de septiembre del año 2007, con acuerdo Ministerial N° 07.342 otorgado por el Ministerio de Industria y Competitividad, organismo encargado en esa época.

La asociación inicio con 40 socios legalmente inscritos, además de 60 agricultores de la zona sembrando café que han manifestado su interés en la Asociación.

Se establecieron con 40 hectáreas, con proyección para el siguiente año de 100 hectáreas más en siembra.

La consecución de equipamiento e infraestructura básica para la adecuada cosecha y pos cosecha del café, constituye un objetivo a corto plazo, esto permitirá obtener un producto de calidad para exportación, cumpliendo con las normas internacionales de mercados de más alto valor a nivel mundial.

1.7.1 Datos de la asociación

Razón Social:

“Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café del Noroccidente de Pichincha, “AAPROCNOP”

Se encuentra legalmente constituida y registrada en el Servicio de Rentas Internas.

Registro SRI

Información del Contribuyente

Razón Social: ASOCIACION ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAFE DEL NOROCCIDENTE DE PICHINCHA AAPROCNOP

RUC: 1792171504001

Establecimiento Matriz

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001	APROCNOP	PICHINCHA / QUITO / SAN LORENZO S/N Y ESPAÑA	Abierto

Establecimientos Adicionales



No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
------------------------	------------------	-------------------------------	----------------------------

Líneas por página:

Figura 1. Registro SRI
Fuente: Servicio de Rentas Internas, <http://www.sri.gob.ec/>

Así mismo se encuentra registrada en la superintendencia de economía popular y Solidaria.

Registro Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

 Servicio electrónico 

ASOCIACION ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAFE DEL NOROCCIDENTE DE PICHINCHA AAPROCNOP

Sector	ASO	Representante legal (Gerente)	SALAZAR ESTRELLA LUIS ALFREDO
RUC	1792171504001	Presidente Consejo Administración	ESPINOSA BUCHELI RUBEN ALEJANDRO
Razón social	ASOCIACION ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAFE DEL NOROCCIDENTE DE PICHINCHA AAPROCNOP	Presidente Consejo Vigilancia	
Grupo	ASOCIACION DE PRODUCCION		
Provincia	PICHINCHA		
Cantón	QUITO		
Parroquia	FACTO		
Dirección	27 DE MARZO SIN ESPAÑA		
Teléfono	022867041		
Correo electrónico	agustinaarcos@hotmail.com		
Intendencia Zonal	QUITO		
Número de Resolución SEPS	SEPS-ROEPS-2013-004656		

Figura 2. Registro Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Fuente: Superintendencia de Económica Popular y Solidaria, <http://www.seps.gob.ec>

1.7.2 Localización

1.7.2.1 Macro localización

La Asociación de Caficultores “AAPROCNOP” se encuentra ubicada al Noroccidente de la provincia de Pichincha, en el Cantón San Miguel de los Bancos en las Parroquias de Nanegalito, Pacto y Gualea.

1.7.2.2 Micro localización

La Sede de la Asociación está ubicada en Pacto y la producción está cubierta por las siguientes parroquias: Pacto, Gualea y Nanegalito en las Comunidades de Buenos Aires, El progreso, Pacto Loma, Ingapi, Miraflores, Las Tolas, Milpe, La Armenia, Santa Elena, San Luis, Bellevista, Tandayapa.

- Parroquia de Pacto

“Fue fundada el 27 de marzo de 1936. La historia del centro poblado de Pacto se remonta a la época colonial y probablemente Incaica.” (Arcicito, 2014)

Cuenta con aproximadamente 346.34 km², es una zona agrícola y ganadera siendo sus principales productos: la panela, la caña de azúcar, la pitahaya, el cacao, el café, los cítricos, entre otros. Por situación geográfica se producen productos tanto de la sierra como de la costa.



- Parroquia de Gualea

Al igual que Pacto es una zona privilegiada por tener productos de la sierra y la costa, siendo una tierra privilegiada para la producción de café de altura.

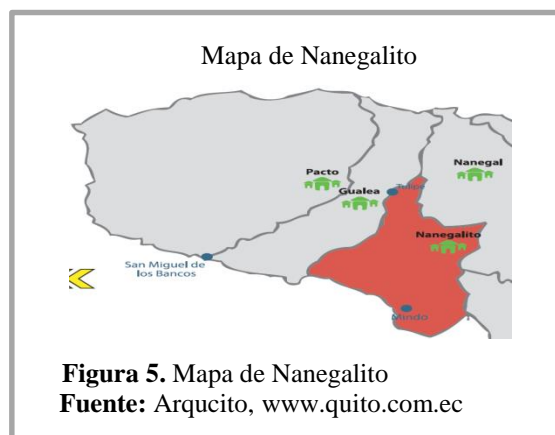
Está ubicada en la bio-región del Chocó, categorizada como una de las diez áreas más biodiversas en el mundo. Vestigios arqueológicos encontrados en la zona, demuestran que antiguamente Gualea fue un gran señorío del pueblo yumbo (800 d.C. a 1400 d.C.) y el principal punto de comercio y administración de este pueblo ancestral. (Aquicito, 2014).



- Parroquia de Nanegalito

Esta parroquia es conocida como "El pueblo donde nacen las nubes", por tener un bosque en el que se encuentra diversas clases de maderas y de igual manera una gran variedad de productos agrícolas. Lo que más se destaca de esta zona son las 260 especies de orquídeas.

Este poblado se ubica en medio del bosque nublado en las estribaciones del volcán Pichincha a 1.650 metros sobre el nivel del mar, en un paraje cuya temperatura oscila entre los 18° y 20° C. Forma parte de la región ecológica forestal el Chocó, la misma que avanza desde el suroeste de Colombia hasta el noroeste del Ecuador. (Aquicito, 2014)



1.7.2.3 Producto que ofrece

La Asociación "AAPROCNOP", es una organización dedicada a la producción y comercialización del café arábico con las siguientes variedades: Sarchimor, Caturra y Típica. Se encuentra en estudios para las nuevas variedades: Borbón y SL28.

1.7.2.4 Infraestructura y equipamiento

En los inicios de la creación los socios disponían de cuarenta hectáreas de cafetales en proceso de producción y el incremento de cien hectáreas más como proyección para el siguiente año de iniciada la asociación. No contaban con un local propio y para las reuniones asistían a las instalaciones de la Junta Parroquial. Se contaba con una infraestructura básica a nivel de fincas que no les permitía un proceso de cosecha y pos cosecha adecuados.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Desarrollo organizacional

Es una respuesta al cambio; una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Aquí se menciona la cultura organizacional; es decir, que un programa de desarrollo organizacional maneja la cultura para abordar los problemas de la organización. (Garzón, 2005, pág. 37)

Una empresa cuando quiere ser competitiva dentro del mercado al cual está dirigido busca el desarrollo organizacional, que permite realizar cambios ya sean simples o complejos dentro de la empresa que involucra principalmente al talento humano, ya que ellos son los responsables de realizar cambios personales, como los valores y facilidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y procesos organizacionales adecuados a las requerimientos.

2.1.1 Objetivos

Según Garzón (2005) los principales objetivos del desarrollo organizacional:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar el feedback de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de abertura, para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa”, y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados, y orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

El desarrollo organizacional permite incrementar la efectividad individual y de la organización, mantener un cambio constante y permanente que facilite el crecimiento e incrementando fortalezas hacia la empresa.

El desarrollo organizacional mejora a la empresa a nivel global, para tomar la decisión de desarrollo, es importante identificar el problema, para realizar un diagnóstico y en base a eso definir un plan de trabajo posible de lograr para ponerlo en ejecución e integrar resultados positivos eliminando el problema. Para lograr un buen resultado es fundamental construir una excelente comunicación en todos los niveles jerárquicos.

2.1.2 Importancia y necesidad

La importancia se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permiten prevenir conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, cuando se tenga indicios de su eclosión. (Garzón, 2005, pág. 41)

Es importante ya que se mejora principalmente el clima organizacional de la empresa mejora el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales de las

personas, además de lograr que los miembros de la empresa tengan sentido de pertenencia a la institución.

Es necesario el desarrollo organizacional para que se pueda resolver los conflictos que se presenten en la organización y dentro de los grupos de trabajo y poder satisfacer de mejor manera a clientes y usuarios.

2.2 Administración rural

La administración rural es el conjunto de conocimientos y de reglas para obtener el mayor producto posible de las explotaciones agrícolas o sea el arte de aplicar todos los conocimientos que el hombre puede adquirir a la explotación de los animales y de la tierra con el mayor provecho. (Ugalde, 1996, pág. 5)

Dentro de la administración rural interviene la tierra, capital y trabajo que se pueden aplicar a tecnologías existentes y nuevas, con el fin de que se proporcionen una ventaja económica a los productores, desarrollar las actividades eficientemente y mejorar la producción, con costos bajos y utilidades máximas.

2.2.1 Objetivos

Los objetivos según Ugalde, (1996) son:

- Mejor uso y combinación de los factores de producción.
- Producir máximos ingresos netos y ganancias.

La administración principalmente pretende un mejorar el desempeño de la producción, capacitar el talento humano para que este apto en el cultivo de productos agrícolas y pueda aplicar correctamente la tecnología y aplicación de insumos agrícolas, además poder utilizar bien el dinero e invertirlo en lo necesario evitando gastos innecesarios y se pueda mejorar el trabajo.

La buena administración se verá reflejado al finalizar la producción con la comercialización se tendrá los ingresos, que se verán incrementados si se ha seguido las medidas correctivas y se ha trabajado adecuadamente y se puede reducir costos.

2.3 Mejoramiento continuo

La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar donde estamos hasta donde queremos estar. El objetivo de una cultura de mejora continua, es por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño. (Guerra, 2007, pág. 193)

El mejoramiento continuo permite obtener un producto de calidad y a nivel administrativo poder tener resultados de éxito, además poder llegar a ser una empresa que pueda competir dentro del mercado al cual está dirigido y beneficios económicos.

El mejoramiento continuo implica una reingeniería total de procesos o mejoramiento del existente, esto se realiza previo un análisis para verificar el estado en que se encuentra la empresa.

2.3.1 Procedimiento

Según Gutiérrez, (1989) el procedimiento del mejoramiento continuo se lleva a cabo los siguientes pasos:

Paso 1: Se conoce las necesidades de los clientes.

Paso 2: Se diseña el producto en tal forma que éste responda a dichas necesidades.

Paso 3: El producto se manufactura de acuerdo con el diseño y se pone a prueba.

Paso 4: Se hace las modificaciones que han sido resultado de las pruebas hechas y el producto se ofrece al público.

Paso 5: Se comprueba la reacción de los consumidores con respecto al producto. Con base en estas reacciones se diseña de nuevo el producto, repitiendo en ciclo a partir del paso 2; y así sucesivamente.

Existen cinco pasos fundamentales que se deben seguir para implementar el mejoramiento continuo dentro de la empresa, este inicia en las necesidades del cliente, ya que por una insatisfacción del cliente puede tener pérdidas económicas y al tener competencia se debe mejorar cada vez un producto o servicio y luego darlo a conocer para que verifique el nivel de aceptación.

2.4 Proceso

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado o salidas).” (Chiavenato I. , 2005, pág. 20)

Un proceso es un procedimiento de actividades diseñadas con un objetivo específico que es mejorar la productividad de algo o eliminar algún tipo de problema, el proceso tiene un inicio y un fin que es el resultado esperado.

La definición de un proceso delimita cuidadosamente la finalidad concreta que se persigue, el comienzo y el final de un proceso, y las funciones que lo forman. En principio, si todos los procesos cumplieran su finalidad, debieran conseguirse los resultados deseados por la empresa, y si lo hicieran con el máximo de eficacia podríamos obtener la calidad total. (Fernández, 2003, pág. 202)

Un proceso está diseñado con un propósito previo a un análisis de requerimientos y de investigación, para determinar la necesidad de disponer un documento detallado del proceso a seguir de un cierto tema o producto, con el fin de que se trabaje de la forma planteada y se pueda realizar un control sobre dichas tareas y sobre el resultado final.

2.4.1 Elementos de un proceso

“En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente.” (Camacho, 2008, pág. 1)

- **Entradas.** Se clasifica en recursos e insumos.
 - **Recursos.-** Indispensables para el desarrollo de cada tarea planificada.
 - **Insumos.** Todo lo que requiere para poder fabricar un determinado producto.
- **Subprocesos, operaciones o tareas.** Son procesos de menor jerarquía que complementan a la actividad que se desarrolla y que sirven para obtener el resultado final.
- **Salidas, resultados o productos.** Involucra a clientes internos y externos, en caso de clientes internos se obtiene un resultado final para un siguiente proceso; y en caso de clientes externos se les proporciona un producto o servicio.
- **Clientes (internos, externos).** Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios.
- **Sistemas de monitoreo, control y evaluación.** El proceso debe ser desarrollado de forma que se permita realizar una evaluación y un control de cada una de las actividades, para que se pueda detectar posibles alteraciones y se puedan corregir a tiempo para evitar pérdida de tiempo y costo que afecta directamente a la empresa.
- **Responsable del proceso.** Los responsables de los procesos por lo general son los directivos de la empresa, los jefes departamentales o de cada área o jefe de grupo, quienes se encarguen de la supervisión y control de las actividades y si existen problemas serán los responsables.

Los elementos que conforman al proceso deben ser indispensables y tomados en cuenta a la hora de plantear un proceso específico ya que para que genere un buen resultado es necesario determinar cada uno de los elementos, especificando las actividades a realizarse, definiendo tiempo y responsables por cada una de las tareas.

2.4.2 Objetivos del proceso

“Contar con herramientas que permitan establecer las metas al interior de cada área, de igual forma nos permite planear el trabajo diario, lo cual hace posible que se puedan gerenciar los resultados al interior de la organización.” (Fontalvo & Vergara, 2010, pág. 43)

El proceso es realizar actividades en forma ordenada y siguiendo una secuencia, su objetivo radica en que permite mantener el orden adecuado de tareas específicas para que sea fácil mantener un control sobre dichas tareas.

2.5 Gestión por procesos

La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejorar en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos. (González, 2005, pág. 23)

La gestión por procesos debe definir cada actividad de forma secuencial y que esté orientada a resultados de mejoramiento de calidad y satisfacción de los clientes, así como también aumentar la productividad reduciendo costos y tiempos requeridos por cada tarea.

2.5.1 Importancia

“La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica está jalonada de dificultades consecuencia de valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.” (Pérez-Fernández, 1999, pág. 71)

La gestión por procesos permite mejorar la producción de una empresa sobre un producto o productos que elabore, sobre la administración para una planificación eficiente y lograr el buen desempeño en todos los niveles jerárquicos que conforma la empresa.

2.5.2 Manual de procesos

Astudillo Vanegas & Gómez Bravo, (2011) afirma:

Un manual de procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, dicho documento es un instrumento de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. (p. 12)

El manual de proceso incluye políticas, condiciones y normas que permiten el buen funcionamiento de la empresa y ayuda para que se pueda mantener un control y evaluar el desempeño.

El manual debe estar escrito de forma sencilla y entendible para que se pueda aplicar fácilmente cada uno de los procesos y tareas del trabajador, por ello la metodología con que se elaboren debe permitir flexibilidad para que se puedan modificar o actualizar, de acuerdo a lo que se planifique a corto, mediano o largo plazo.

2.6 Proceso administrativo

"El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (HittBlackPorter, 2006)

El proceso administrativo involucra varias actividades ordenadas para ser ejecutadas a través del uso de recursos materiales, humanos, tecnológicos, financieros y tecnológicos.

En la actualidad, consta de dos fases; mecánica y dinámica, que a su vez forman las cuatro etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

2.7 Fases del proceso administrativo

2.7.1 Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrá de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. (Reyes, 2004, pág. 45)

El proceso administrativo inicia con la planeación, en esta fase se encarga de definir metas, estrategias, planes para coordinar actividades para que todos los trabajadores realicen las funciones principales.

La planeación consiste en proveer todo lo que se va a realizar durante un periodo determinado tomando en cuenta lo que se quiere lograr y establecer la forma de trabajo para lograr todo lo propuesto, que debe además estar detallado y aprobado para ir verificando su desarrollo.

2.7.1.1 Tipos de planeación.

De acuerdo con Grupo B de la Generalitat Valenciana, (2006) los tipos de planeación se clasifican de acuerdo a lo siguiente:

Según el ámbito de aplicación: Estatal, Autonómica y Local

La planeación se la realiza en empresas estatales para planificar sus actividades en beneficio de la sociedad, al igual que las empresas privadas para obtener un beneficio económico y desarrollo y también local, que comprende pequeños negocios o instituciones dentro de un lugar específico y que sirven tanto interna como externamente.

Según el tiempo: Corto plazo, Mediano plazo y Largo plazo

La planeación puede ser a corto, mediano o largo plazo, en corto plazo se plantea pequeños objetivos que pueden ser cumplidos dentro de un mes o tres meses, en el mediano plazo se realiza planes operativos que comprende un año y en el largo plazo

se realiza planificaciones de hasta cinco años, como por ejemplo la planificación estratégica.

Según la amplitud y extensión: Estratégica, Técnica y Operativa

Los planes se realizan a nivel global o específicamente por área, por ello existen una planificación estratégica que comprende a toda la empresa y que permite alcanzar metas de mejoramiento internas y externas, así mismo se puede realizar planificación técnica de acuerdo a los requerimientos y operativa en caso de producción o prestación de servicios, a fin de incrementar utilidades.

2.7.1.2 Pasos de la planificación.

Los pasos de la planificación según Grupo B de la Generalitat Valenciana, (2006):

1. Análisis y diagnóstico de la situación

- Hay que conocer el marco conceptual en el que se va a mover.
- Identificación del problema o problemas.
- Definición de la necesidad.
- Conocimiento de la demanda.
- Valoración de los recursos.
- Interpretar la información.
- Realizar diagnóstico para detectar problemas y sus causas.

Para realizar la planificación es necesario realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, administrativa, económica y financieramente tomando como referencia datos e información del periodo anterior, analizar y encontrar problemas, así mismo realizar un análisis externo para ver necesidades de clientes.

2. Establecimiento de las prioridades.

La jerarquización de prioridades depende de los siguientes factores:

➤ Magnitud del problema:

“Se refiere a la extensión o amplitud de la situación a abordar, y se basa en las medidas de personas afectadas, profesionales involucrados y cantidad o calidad de recursos existentes y/o necesarios.” (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

Una vez definido el problema o problemas es necesario ordenarlos priorizando la importancia que tiene cada uno, observar lo que requiere cada uno y determinar los recursos que dispone, con el fin de que se pueda cubrir al menos lo más importante.

➤ Trascendencia de la situación:

“Consecuencias que está produciendo en el momento actual, así como previsión de posibles cambios en mejora o empeoramiento de la situación.” (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

Determinar las causas del porque se produjo el problema y además prever cambios que se pueden producir a la hora de implementar la solución para evitar resultados negativos.

➤ Opinión de la población:

“Puede expresarse de forma explícita, bien mediante demandas justificadas individuales o colectivas, por medio de agentes sociales (sindicatos o asociaciones de usuarios), o bien a través de encuestas de opinión.” (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

La opinión de la población cuenta, ya que si se ofrece un producto es necesario saber si es de agrado del cliente, de lo contrario puede quedar insatisfecho y dejar de adquirir el producto, por ello los comentarios o sugerencias sirven para mejorar y satisfacer al cliente.

➤ Vulnerabilidad de la situación:

Posibilidad de producir acciones que sean verdaderamente eficaces, consiguiendo los efectos deseados. Es preciso conocer con toda seguridad si el problema o necesidad diagnosticada responde para su solución a los medios que se dispone, según conste en estudios llevados a cabo en situaciones semejantes producidas con anterioridad. (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

Se debe plantear una solución eficaz frente al problema presente, fundamentando cada una de las actividades que se van a realizar y en base a datos históricos reales y resultados obtenidos en empresas similares, que garanticen el buen funcionamiento de lo planificado.

➤ Relación costo-efecto:

“La relación entre lo que se gasta en recursos materiales y humanos y el efecto que se produce en la situación.” (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

Determinar el costo necesario que se requiere para la realización de las actividades planeadas y el efecto que se producirá, si es representativo o relevante y tomar la decisión de ejecutarlo.

3. Determinación de las alternativas

“Todas las alternativas que se consideren han de ser realistas y posibles, contrastadas con experiencias anteriores, si las hubiera, y valoradas en términos de costo – beneficio.” (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

Se debe considerar todas las alternativas posibles frente a una solución del problema, éstas deben ser fundamentadas con resultados anteriores analizando la situación actual y determinar qué efecto producirá con su ejecución y que costo se requiere.

4. Elaboración de objetivos

“Un objetivo es la definición de un resultado que se espera alcanzar en un lugar y tiempo determinados, utilizando ciertos recursos.” (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

Se debe plantar objetivos posibles de alcanzar, claros y específicos de lo que se quiere lograr en el tiempo determinado.

5. Formulación del plan: programación

“La programación es la determinación de la situación que se quiere conseguir en un texto concreto y temporal, con plazos, calendario, recursos y puntos de evaluación y control basados en los objetivos.” (Grupo B de la Generalitat Valenciana, 2006, pág. 119)

La programación contempla todas las actividades que se van a realizar, asignando responsables, tiempo, metas, objetivos, los recursos que se requieren y si es posible determinar indicadores de cumplimiento.

2.7.1.3 Jerarquía de planes en el proceso administrativo

La jerarquía de acuerdo de los planes en el proceso administrativo se presenta a continuación:

- Misión
- Visión
- Propósito
- Objetivo
- Meta
- Estrategia
- Políticas

Misión

“Es la razón de ser de una organización, servicio o programa determinado, bajo dicha definición, comprende lo que se pretende cumplir como razón de ser, lo que se pretende hacer y para quién se va a hacer.” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

La misión es la empresa misma, es decir expresar el motivo por el cual fue creada, que beneficios brinda y con que se cuenta para ofertar el producto o servicio.

La misión debe estar conforme a la realidad presente con el fin de gestionar estrategias correctas para la empresa, siendo flexibles para poder adaptarse a las necesidades del mercado y cambio externos que no se pueden eliminar.

Visión

“Es el rumbo por el que se dirige una organización, a través del cual se orienta el tipo de decisiones estratégicas de crecimiento.” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

La visión es el planteamiento de lo que quiere llegar a ser en un periodo determinado a futuro, debe ser posible de alcanzar ya que se convierte en un compromiso de todas las personas para que trabajen en función de la visión. Se debe planificar objetivos para que se pueda conseguir la misión y acorde a la realidad externa, necesidades y expectativas claras para difundirla a todos los miembros de la organización para que entiendan como se irá trabajando y que es lo que se pretende alcanzar.

Propósito

“Se entiende el ánimo o la intención de hacer algo que, en términos administrativos, indica lo que se pretende conseguir.” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

Es propósito es porque se quiere realizar una cierta tarea, el fin que se obtiene al cumplir la visión.

Objetivo

“Se entiende el fin que se persigue y al que se dirige toda actividad para su logro. Representa el punto final de la planeación y es lo que guía el proceso administrativo de una gestión (organización, integración, dirección y control).” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

Los objetivos son los resultados que se quieren lograr, representa el fin al que se dirige la empresa y se plantean acorde a las necesidades requeridas y para poder llegar a cumplir la visión. Se plantean a nivel de la empresa o también se pueden plantear a nivel departamental o por secciones para que todos se involucren y se pueda conseguir lo que se pretende.

Meta

“Es el objetivo cuantificado al que se dirige las acciones o deseos.” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

Las metas son pequeños objetivos expresados en términos cuantitativos y cualitativos, que sirven para poder alcanzar los objetivos, en otras palabras, se puede decir que la sumatoria de las metas da como resultado el objetivo.

Para lograr un objetivo se requiere plantear las metas necesarias para poder lograrlo, si se logra una a una es posible que se cumpla el objetivo esperado, de lo contrario el objetivo se cumplirá parcialmente o nada.

Estrategia

Se entiende al conjunto de acciones (o plan de acción) que se llevan a cabo para el logro de las metas y objetivos establecidos. Las estrategias proporcionan una

estructura para guiar la planeación y las actividades de una organización o programa. (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

Las estrategias son acciones encaminadas para conseguir algo, para lograr las metas y objetivos, identificando recursos utilizados y las políticas que han de regular la compra y uso de estos recursos.

Las estrategias deben ser formuladas previo la determinación de la misión y visión y objetivos, que permita ser competitiva frente a las empresas similares y que están dentro del mismo mercado.

Políticas

Se entiende aquellos acuerdos, explícitos o no, que dirigen o canalizan el pensamiento y la acción de la toma de decisiones, dando un marco para tratar de asegurar que dichas decisiones no solo sean coherentes con un objetivo determinado, sino que también contribuya a un logro determinado. (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

Las políticas guían a los miembros de la empresa en la toma de decisiones y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos, ya sean generales o específicos por cada departamento.

Las políticas ayudan a evitar problemas, debido a que internamente las personas que trabajan tienen distintas opiniones y criterios no pueden saber qué es lo que quiere lograr, por ello se plantea, para mantener un control y organizar bien la empresa.

Procedimiento

“Se entiende aquellos planes que establecen un método determinado para la realización de actividades. En consecuencia, son guías de acción que detallan secuencial o cronológicamente la forma exacta en que debe llevarse a cabo una determinada actividad.” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

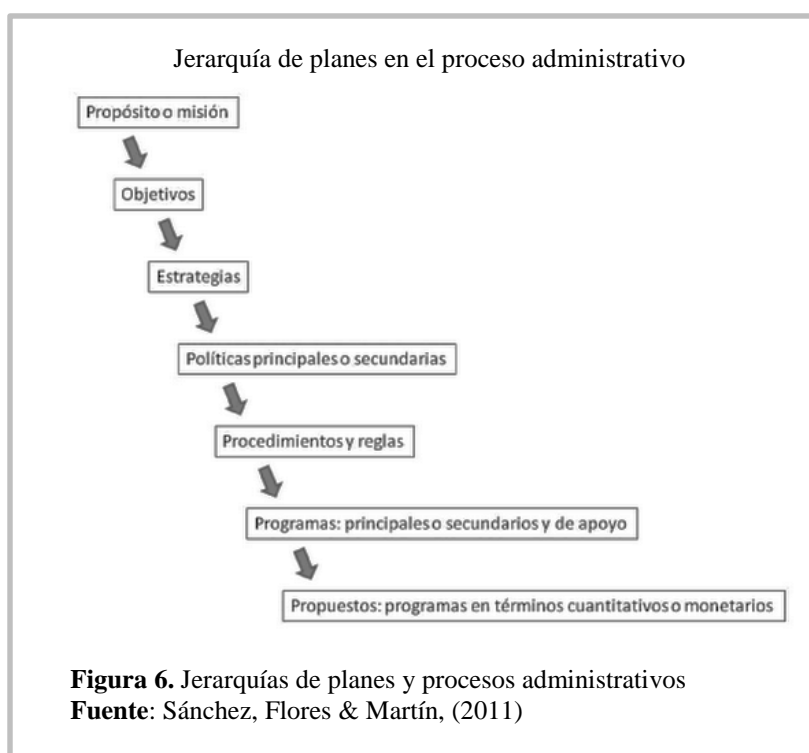
Son guías de acción que detallan exactamente lo que se debe hacer para cada una de las actividades planteadas.

El procedimiento tiene diversas etapas, que deben ser cumplidas una a una, para desarrollar el trabajo de manera eficaz, además un procedimiento puede contemplar a varios departamentos; es decir, cada departamento se encarga de una actividad para entregar al siguiente departamento y continúe con el desarrollo de esa actividad.

Programas

“Se entiende el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones e trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118)

Los programas son todos los pasos a seguir de forma secuencial para llevar a cabo un plan un objetivo, empleando recursos e insumos necesarios, que por lo general están respaldados con presupuestos.



2.7.2 Organización

La organización es el conjunto de actividades, funciones y relaciones presentes dentro de un determinado sistema; también es la forma como se ponen a operar los recursos con que dispone. Así como la planeación se ocupa de la preparación para el futuro, la organización se encarga de dinamizar armónicamente el funcionamiento institucional, involucrando el establecimiento de una estructura calculada de funciones. (Zabala, 2005, pág. 85)

Es la segunda etapa del proceso administrativo, que asigna tareas con reglas para que exista armonía en la empresa.

La empresa está organizada, de forma que se pueda trabajar coordinadamente, diferenciado cada uno de los puestos que componen la empresa y que permita a los directivos mantener un control.

2.7.2.1 Finalidad de la organización

La finalidad de la organización según Grupo B de la Generalitat Valenciana, (2006):

1. Integración de personas, actividades y resultados.
2. Adaptación a la situación y a los objetivos.
3. Continuidad y seguridad en las acciones.
4. Transmisión y utilización de la información.

Establecer la organización en la empresa permite mantener un sistema de trabajo ordenado y acorde a los objetivos que se han planificado, además permite adaptar a los trabajadores en base a sus capacidades en los puestos específicos, y mantener una excelente comunicación y se pueda alcanzar las metas fijadas previamente.

2.7.2.2 Fases de la organización

Según Grupo B de la Generalitat Valenciana, (2006) las fases de la organización son:

- Estructuración: Organigramas, orden, relaciones, entre otros.

- Sistematización: normas, procedimientos y protocolos.
- Instalación: plantillas, medios horarios, turnos, etc.

La organización inicia con la estructura de organigramas, que identifique claramente las jerarquías de forma que se divida todo el trabajo a realizarse, la sistematización que detalle las normas y procedimientos que se deben seguir para el desempeño de las funciones y la instalación, esto se refiere a la forma de trabajo.

2.7.2.3 Organigrama

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización. (Hernández, 2007, pág. 87)

El organigrama es la representación gráfica de la empresa, su composición de acuerdo a los niveles jerárquicos, que permite además definir las funciones de cada puesto y las responsabilidades.

“En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. Las personas que ocupan esos cargos pueden ser llamados directores, gerentes, jefes, encargados, etc.” (Hernández, 2007, pág. 88)

Los organigramas deben ser elaborados sistemáticamente para que pueden ser comprendidos fácilmente y sencillos de utilizar, además deben contener los elementos indispensables, ya que refleja a la empresa.

2.7.3 Dirección

Hacer que cotidianamente marche la institución, que se ejecuten las acciones planeadas y se dinamice la operación, es la función del dirigente. Dirigir es una tarea continua de toma de decisiones y de incorporación continua de orientaciones e instrucciones generales y específicas. (Zabala, Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias , 2005, pág. 16)

Para que en una empresa se ejecute las actividades planteadas de cada uno de los trabajadores es necesario tener un responsable que se encargue de mandar e influir sobre ellos para que realicen las tareas encomendadas.

Dicha autoridad tiene la capacidad de liderazgo hacia la empresa o su grupo de trabajo, para guiarlos y que trabajen conjuntamente a la consecución de metas previstas y por ende, los objetivos.

“El dirigente es responsable de orientar la acción, de aclarar las tareas, de guiar hacia un mejor desempeño y de motivar a los subordinados.” (Zabala, Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias , 2005, pág. 16)

El líder está en la capacidad de tomar decisiones, motivar a los subordinados, mantener la comunicación interna de cualquier novedad que se presente y de los resultados obtenidos y coordinar esfuerzo para que se pueda ejecutar planes y programas en el periodo determinado y lograr resultados efectivos.

2.7.4 Control

El control es la acción de verificar el cumplimiento de los planes y las normas establecidas, de evaluar el comportamiento de la dirección t de aplicar los correctivos necesarios. Por estas características, el control es una responsabilidad de todos y cada uno de los agentes de la gestión institucional. (Zabala, 2005, pág. 16)

Una vez definido la planeación, organización y dirección es fundamental realizar un control permanente desde que inicia el proceso administrativo hasta su finalización, para verificar la situación real de la empresa y se va cumpliendo las metas propuestas.

Mediante esta función se logra que la acción cotidiana se ajuste a la acción planificada. Por eso, el principal propósito del control es medir el desempeño en relación con los planes trazados, mostrar en dónde existen desviaciones negativas

y poner en movimiento nuevas acciones que corrijan las desviadas. (Zabala, 2005, pág. 16)

El control permite medir el desempeño de cada trabajador en base a lo establecido con relación a lo que ya se ha ejecutado y verificar el nivel de cumplimiento y determinar en qué se está fallando, para buscar prontas soluciones.

Es importante tener un control permanente para detectar rápido los errores y poder corregir, a fin de que no causen mayores inconvenientes en las tareas y procesos establecidos, este control es el único que permitirá lograr eficazmente la visión planteada y objetivos establecidos.

2.8 Producción

“La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales.” (López, 2001, pág. 25)

La producción es la elaboración y transformación de un producto o servicio que requiere un proceso complejo en el que interviene los factores de la producción que son: tierra, capital y trabajo, indispensables para que se pueda tener el producto terminado.

2.9 Proceso productivo

La definición de un proceso productivo ha estado relacionada con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio. (Fúquene, 2007)

Para la transformación de un producto se requiere realizar procesos de transformación de materia prima e insumos en producto terminado, esto se lo realiza

previo una planificación de la cantidad, características deseadas tiempo establecido, costo por la elaboración.

Si un producto no resulta de buena calidad, es necesario realizar un diagnóstico de cada una de las actividades y etapas por la pasa antes de llegar al producto terminado, puede ser por métodos mal empeñados, falta de capacitación de los trabajadores, falta de tecnología; cuando esto sucede es necesario actualizar los procesos de producción, para que las empresas ya sean grandes o pequeñas puedan entrar en competencia global dentro del mercado al cual se están dirigiendo actualmente.

2.10 Producción orgánica

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándose énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación, 2014)

La producción orgánica consiste en utilizar productos naturales, para todo el proceso de cultivo, eliminando el uso de productos químicos, este proceso se ha incrementado en los últimos años, ya que en la actualidad los consumidores por salud prefieren estos productos.

2.11 Antecedentes investigativos

2.11.1 El café

Se denomina café a la bebida que se obtiene de los frutos y semillas de la planta de café o cafeto (*Coffea*). Esta bebida es altamente estimulante por contener cafeína.

2.11.2 Origen del café

Este producto es uno de los alimentos más antiguos, el mismo que en algunos países lo utilizaban como moneda comercial, con el cual se podía hacer transacciones.

El café es originario de Abisinia (actual Etiopía) que se encuentra ubicada en el Nororiente de África desde donde se extendió su cultivo por Arabia y el resto de oriente medio. Llegó a Europa en el siglo XVI por vendedores venecianos. Los holandeses lo introdujeron en las colonias de América del sur, Guayana, Colombia y las Antillas. Posteriormente llegó al Caribe y Brasil. (Baque Café, 2014)

2.11.3 Especificaciones para el cultivo de café.

Suelo

El café necesita un suelo profundo, bien drenado, que no sea ni demasiado ligero ni demasiado pesado con una variación del pH de 4.2 a 5.1; es decir que sea ligeramente ácido.

Temperatura

La temperatura media óptima de las zonas de cultivo, para tener un buen grano de acidez de la bebida, se ubica entre 19 y 23 grados centígrados.

Humedad

El café se cultiva en lugares con una precipitación que varía desde los 7500 m3 por hectárea hasta 30000 m3 por hectárea, si bien el mejor café se produce en aquellas áreas que se encuentran en altitudes de 1200 a 1700 metros, donde la precipitación pluvial anual es de 2000 a 3000 mm y la temperatura media anual es de 16° a 22°.

2.11.4 Sistema de producción del café.

Un sistema de producción es entonces la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas: que pueden ser materiales, información, así el proceso

dentro de la empresa para la transformar los materiales y así obtener un producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control de calidad del mismo. (Bravo, 2011).

Un sistema en si puede ser definido como un conjunto de partes interrelacionadas que existen para alcanzar un determinado objetivo.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 Análisis externo

La evaluación también implica análisis externo o del entorno, la cual puede ser conocida como auditoria externa, diagnóstico del contexto o análisis externo. El resultado completo de dicha evaluación o análisis es la determinación de las oportunidades y amenazas de la organización. (Zabala, 2005, pág. 84)

Para conocer la realidad actual de la asociación artesanal, es necesario realizar un diagnóstico situacional, que permita identificar cambios o aspectos que afecten positiva o negativamente a la asociación con el fin de encontrar la solución.

3.1.1 Macro ambientales

El macroentorno, se puede definir como el ámbito más global de las empresas y por tanto compartido por todos o casi todos. Por tanto lo primero que destaca este ámbito es que afecta a todos por igual, aunque lógicamente las consecuencias no serán las mismas. (García, 2008, pág. 28)

Los factores macro ambientales afectan a todo tipo de empresa, organización o asociación independientemente de la actividad económica. Dentro del macro ambiente se analiza los aspectos económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos.

3.1.1.1 Aspectos económicos

Los mercados requieren poder de compra además de gente. Estos aspectos consisten en los factores que afectan el poder de compra y de gasto de los consumidores. En varios países se consume casi toda la producción agrícola y ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes.

Al analizar este factor se puede tomar decisiones en base a las condiciones económicas en las que se encuentra el país que inciden dentro de la empresa.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

“El producto interno bruto (PIB), es el valor de mercado de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un período determinado.” (Parkin, 2007, pág. 12)

EL Producto Interno Bruto es el valor monetario de todos los bienes y servicios que produce un país, para el caso del Ecuador la composición Sectorial de PIB (2013) está distribuida de la siguiente manera.

Tabla 1. Distribución de PIB

Agricultura	10%
Industria	51%
Servicios	39%

Nota: Distribución de PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador, por M. Sandoval & C. Venegas, 2013

Una de las actividades que cada vez se va incrementando es la agricultura, con el apoyo del gobierno permite que los productores vean en productos como café y cacao un gran potencial de exportación tanto en materia prima como en producto terminado, por lo que crea proyectos que incentiven a los pequeños productores.

- **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador, 2014)

La inflación consiste en el aumento de precios ya sea de bienes o servicios, anualmente o mensualmente.

Tabla 2. Inflación anual

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %

Nota: Inflación anual

Fuente: Banco Central del Ecuador, por M. Sandoval & C. Venegas, 2014

La inflación tuvo un incremento significativo durante al año desde septiembre de 2013 a septiembre de 2014 dando una inflación de 4,19% por lo tanto los precios de los productos y servicios fueron superiores para septiembre de 2014.

- **Tasa de interés**

Se divide en tasa activa y tasa pasiva; la primera es la tasa que cobra el banco a sus clientes por el dinero que presta y la segunda es la que paga el banco por los ahorros de los clientes. Eso tiene que ver con el café en los préstamos que realizan para el cultivo de sus cafetales.

Tabla 3. Tasa de interes

FECHA	Tasa Activa	Tasa Pasiva
Septiembre-30-2014	7.86 %	5.08 %
Agosto-31-2014	8.16 %	4.98 %
Julio-30-2014	8.21 %	5.14 %
Junio-30-2014	8.19 %	4.98 %
Mayo-31-2014	7.64 %	5.19 %
Abril-30-2014	8.17 %	5.11 %
Marzo-31-2014	8.17 %	4.53 %
Febrero-28-2014	8.17 %	4.53 %
Enero-31-2014	8.17 %	4.53 %
Diciembre-31-2013	8.17 %	4.53 %
Noviembre-30-2013	8.17 %	4.53 %
Octubre-31-2013	8.17 %	4.53 %
Septiembre-30-2013	8.17 %	4.53 %

Nota: Tasa de Interés

Fuente: Banco Central del Ecuador, por M. Sandoval & C. Venegas, 2014

Las tasas que cobran las instituciones financieras por otorgar préstamos son superiores a las que dan por invertir el dinero en la institución.

Actualmente existen programas para incentivar financieramente el cultivo de café de acuerdo al convenio que tiene el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) con el Banco de Fomento, el cual consiste el apoyo para la producción de café y cacao.

Línea de crédito Banco Nacional de Fomento	
Dirigido a:	Agricultores(as) no asociados(as), miembros de una asociación u organización legalmente constituida, cooperativas previamente calificados y avalados por la Unidad de Café y Cacao del MAGAP, dedicadas o en capacidad de desarrollar labores agrícolas y productivas en producción de café y cacao.
Monto	Café arábigo Formación o renovación, valor/ hectárea USD \$3.500 Rehabilitación o mantenimiento, valor / hectárea USD \$2.300
	Café Robusta Formación, valor/hectárea USD\$ 3.500 Rehabilitación o mantenimiento, valor/hectárea USD \$2.600
Destino	Para formación, establecimiento o renovación de cultivos.
Beneficios	Plazo hasta siete (7) años.
Forma de pago	Semestral y/o anual de acuerdo a la actividad productiva a desarrollar.
Periodo de gracia	Tres (3) años en formación o renovación de cultivos.

Figura 7. Línea de crédito Banco Nacional de Fomento
Fuente: Banco Nacional de Fomento

Para acceder a este crédito se debe contar con los siguientes requisitos:

1. Copia de cédula de identidad y papeleta de votación de cliente, garante y cónyuges.
2. Copia del documento de separación de bienes o disolución de la sociedad conyugal (Inscrita en el Registro Civil, de ser el caso)
3. Copia legible del RUC o RISE. Para montos mayores a USD \$3.000.
4. Planilla de servicio básico, de máximo de sesenta (60) días de emisión, con dirección actualizada; de no contar con servicios públicos básicos, la Tenencia

Política o Junta Parroquial o representante de la Comuna, puede certificar el domicilio.

5. Original del certificado de no adeudar o estar al día en otras instituciones reguladas o no reguladas y casas comerciales
6. Copia legible del título de propiedad o certificado de posesión efectiva o contrato de arrendamiento del lugar de la inversión del solicitante.

Es importante que el MAGAP pueda otorgar préstamos a través del Banco Nacional de Fomento, para que los productores de café puedan tener dinero para invertir en los cultivos, dándoles facilidades de pago y de acuerdo a la producción.

3.1.1.2 Aspectos políticos

En las decisiones empresariales influyen considerablemente los acontecimientos del entorno político, que consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en las organizaciones y los individuos, y los limitan. Hay ocasiones en que esas leyes también crean nuevas oportunidades de negocios. (Kotler, 2003, pág. 85)

Los sucesos que se suscitan en el entorno político afectan las decisiones tomadas dentro de la asociación, esto se debe a las leyes establecidas, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

- **Política sobre las restricciones de las Importaciones**

Beneficia en forma circunstancial al productor de café, ya que al restringir la importación para la protección a la producción nacional genera que el consumo interno tenga más demanda. Sin embargo, esta política genera la obligación de mejores técnicas durante todos los procesos que involucran desde la siembra hasta el producto listo para el consumo, teniendo este sector la misión de ser eficiente en invertir en tecnología, mejorar sus procesos con el objeto de ser competitivo nacionalmente y dentro del mercado internacional, para que se pueda exportar.

3.1.1.3 Aspectos tecnológicos

El entorno tecnológico es el conjunto de tecnologías, conocimientos, equipos y procesos, que una industria utiliza para la producción de bienes y servicios. Este entorno se puede compendiar en tres áreas: tecnología de producto, tecnología del proceso y tecnología de la información. (Krajewski, 2000, pág. 97)

Relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.

La tecnología para un café de calidad está relacionada con la maquinaria que se necesita para la cosecha y pos-cosecha, que son los pasos muy importantes para obtener un café de calidad.

- Despulpadora del fruto la cual permite tener un café en pergamino.
- La trilladora, otro de los equipos que se utiliza para que el grano no se quiebre o se maltrate.
- Marquesinas, son equipos para el secado del café, permiten que el producto tenga menos contaminación.
- Secadora de café, es una máquina para el secado automático lo que permite el secado sin perder el beneficio húmedo.

3.1.1.4 Aspectos ecológicos

Abarca lo elementos naturales que influyen las actividades de los individuos, empresas o grupos. Las preocupaciones ecológicas se han extendido durante los últimos años.

La contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos en todos los países, mucho más en los países desarrollados por efecto de la industria. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue aumentando y muchos ecologistas temen que pronto quedamos enterrados en nuestros propios desperdicios.

- **Contaminación ambiental:** La falta de conciencia y educación en el aspecto ambiental generan terribles problemas sociales y de salud generados por todas las

personas que habitan en el Ecuador y el planeta; en este aspecto está relacionado con la contaminación del suelo. La contaminación es considerada como una amenaza de alto impacto para la Asociación "AAPROCNOP" debido a que trabaja directamente con la tierra; actualmente trabaja con planes de asesoramiento técnico para prevenir la contaminación a gran escala.

- **Desastres naturales:** El Ecuador como todos los países del pacífico están expuestos a desastres naturales como terremotos, etc; además, que el país posee volcanes activos los cuales representan una amenaza permanente, para estos casos el país ha programado planes de contingencia y establece políticas de gestión en el manejo de riesgos, sobre todo con un enfoque preventivo de estrategias y prácticas orientadas a reducir los riesgos de desastres para reducir las causas que generan vulnerabilidades.

3.1.2 Micro ambiental

Este microambiente está influenciado por las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir a los clientes, la misma empresa, los proveedores, las empresas en la cadena de valor, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. (Chavarría, 2001, pág. 54)

El análisis microambiente afecta directamente a la empresa, y son factores no controlables, sin embargo sus efectos se pueden controlar. Para este análisis se tomara en cuenta los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

3.1.2.1 Clientes

El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. (Bastos, 2006, pág. 2)

Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Actualmente la asociación cuenta con un solo cliente que es la empresa Café Vélez empresa que desde los inicios de la asociación apoyó y capacitó a los caficultores en el proceso de café para obtener un producto de calidad.

La asociación mantiene un contrato que garantiza la compra del producto a un precio competitivo en el mercado.

- **Cliente indirecto:** Empresas nacionales o extranjeras que necesitan de café de la zona noroccidente de Pichincha, la venta se la realiza por medio de intermediarios.
- **Cliente directo:** En este caso existe un comercializador que se encarga de mejorar el producto para la venta nacional como es la empresa Café Vélez, permitiendo que este producto llegue a distintas partes del Ecuador e incluso se pretende exportar a otros países como Estados Unidos.

3.1.2.2 Proveedores

“Un proveedor es una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes y/o servicios de la compañía.” (Carneiro, 2004, pág. 97)

El proveedor es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la producción.

Los principales proveedores de insumos y equipos utilizados para las labores agrícolas en cada finca son:

- Pronaca
- Ecuaquímica
- Agripac
- Almacenes agropecuarios

Los miembros de la asociación utilizan en su mayoría abono orgánico que han aprendido a elaborar artesanalmente, esto se hace con el fin de prevenir las plagas y por su costo.

3.1.2.3 Competencia

La teoría económica moderna afirma que una industria es competitiva cuando el número de empresas que venden un producto homogéneo es tan grande, y la participación de las mismas en el mercado tan pequeña, que ninguna empresa está en condiciones de ejercer influencia sobre el precio del producto significativo por modificación de la cantidad ofrecida. (Dichiara, 2005, pág. 20)

La competencia se refiere a una o varias empresas que compiten con otra por fabricar o vender el mismo producto y en condiciones similares de mercado.

- **La competencia Directa:** Solo existen en la zona dos asociaciones: AAPROCNOP y AAPROCAFEP conformada con menos de 25 socios, se considera competencia porque realiza la misma actividad económica.
- **La competencia Indirecta:** Conforman todas las asociaciones que existen a nivel nacional y que también abastecen a Café Vélez.

3.1.2.4 Organismos de control

La Asociación tiene que reportar a los siguientes organismos:

- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS):
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Apicultura y Pesca MAGAP
- Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad y la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO.

3.2 Análisis interno

“El análisis interno permite evaluar los factores propios de la organización para desarrollar sus recursos y capacidades, para posteriormente establecer una ventaja competitiva.” (Martínez, 2012, pág. 65)

El análisis interno muestra la situación actual en la que se encuentra la empresa, con información financiera, administrativa o de producción; es decir, todos los elementos que conforman la empresa, este análisis se realiza para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

3.2.1 Organización de la empresa

La asociación cuenta con 80 socios los cuales se denomina Asamblea General, la cual está conformada por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, cuatro vocales principales y cuatro vocales suplentes.

La Directiva, tiene a su cargo varias funciones entre las más importantes son: Financiero, Estatutos y Reglamento Interno, aprobación y expulsión de los socios, etc.

Para el cumplimiento de los objetivos previstos estas asambleas a través de sus directivos, designa una Comisión Administrativa la misma que se encarga de asignar o contratar al Gerente, Técnico Agrícola, Contador y otros profesionales de acuerdo a las necesidades del proyecto deban ser considerados.

3.2.1.1 Visión

“AAPROCNOP, será una organización sólida, con liderazgo en el proceso de siembra, manejo, cosecha, procesamiento, beneficiado y comercialización de café orgánico, en el mercado nacional e internacional, con responsabilidad ambiental”.

3.2.1.2 Misión

“La AAPROCNOP, es una asociación de productores de café del Noroccidente de Pichincha, que promueve el desarrollo de la caficultura orgánica de calidad para mejorar el bienestar de la población y el desarrollo local”.

3.2.1.3 Objetivos Estratégicos

- Alcanzar niveles adecuados de producción que permita su ingreso al mercado externo.
- Mejorar la infraestructura de la asociación y dotar de equipos tecnológicos que serán utilizados en los procesos de producción y pos cosecha.
- Generar adecuados niveles de producción y estandarización de la calidad del producto.
- Realizar capacitaciones a los socios en la aplicación de sistemas administrativos de gestión empresarial.

3.2.1.4 Organigrama

Actualmente la asociación no cuenta con un organigrama, que represente jerárquicamente los niveles jerárquicos y puestos existentes, esto representa una debilidad ya que se genera fallas en la organización.

Debido a este problema no les permite tener un control de las diferentes áreas de responsabilidad que tienen. Además, saber si es necesario la contratación de personal para ciertas áreas o como puede ser la eliminación de ciertos puestos.

3.2.1.5 Manual de Funciones

Actualmente no se dispone de un manual de funciones bien definido, que mediante la recolección de información se encontró las funciones de los directivos que iniciaron la asociación, dichos documentos no eran conocidos ni difundidos a los socios, lo que sí tienen claro es quien los dirige y que se encarga de hacer cada persona e incluso una sola persona realiza varias funciones dentro de la empresa.

Directorio

De acuerdo al registro en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el Directorio está integrado por:

- PRESIDENTE: Espinosa Buchelli Luis Alfredo
- SECRETARIO: Dávalos Trujillo Carolina
- ADMINISTRADOR: Salazar Estrella Luis Alfredo

Vocales de la junta directiva

Vocales principales

- Vocal Principal 1: Espinosa Buchelli Luis Alfredo
- Vocal Principal 2: Dávalos Trujillo Carolins no saben qué hacer ya que solo firmaron el registro para cumplir un requisito, y hay casos en que los Directivos nombrados desean ayuda pero no saben cómo.

Técnico agrícola

Al momento no se cuenta con un técnico agrícola, debido a que los recursos con los que se financian no les permiten tener un gasto extra por lo que no han podido contratar este recurso humano.

Esta actividad la está realizando el dirigente de la asociación, sr. Zhingri Illescas Jorge Robalino, se encarga de receptor el café para verificar si esta seleccionado y en especial que no está con plaga y posterior entrega al mayorista de acuerdo a las especificaciones de empaclado del producto.

3.2.2 Capacidad económica financiera

Para determinar la capacidad económica y financiera de una empresa, se requiere de los estados financieros de años anteriores con el fin realizar comparaciones de las cuentas más importantes, cuyos resultados sirven para la toma de decisiones.

Considerando este concepto se ha revisado los estados financieros, los mismos que son elaborados rudimentariamente por el contador que es una contratación externa que tiene la asociación, al no disponer de recursos económicos limita realizar una contratación de contador profesional, puesto que implica mayor gasto en sueldo.

Debido a la forma de llevar su contabilidad, no se puede tener una información financiera verídica para la toma de decisiones.

Únicamente se lleva un registro de los ingresos y egresos de acuerdo a los formatos establecidos por la autoridad competente, adicional como la asociación solo se queda con el 10% de precio de venta por quintal sus ingresos no son significativos más que para cubrir sus gastos. Al ser asociación reciben apoyo de instituciones públicas y privadas, pero estas donaciones no son registradas ya que son parte del beneficio directo de los socios.

3.2.3 Capacidad operacional

Cada miembro de la asociación AAPROCNOP, realiza un trabajo artesanal desde la siembra hasta el secado del café, en esta zona cafetalera el producto es muy fino ya que los productores lo cosechan por variedades como Borbón, Pacamara, Sarchimoro, SI28, Caturra, y entregan al cliente de la misma manera, esto es lo que le diferencia de resto de cafés del país.

Existe una persona encargada de la recepción del café, aquí es donde se presenta unos de los problemas más frecuentes, ya que el café no cumple con el nivel de humedad el cual debe estar entre un rango de 11% y 12%.

Se empaca en sacos de 50 libras, la empresa Café Vélez recibe los sacos, mide la humedad, siendo perjudicial cuando el café no cumple con los niveles de humedad, lo que causa que el café no rinda en el tueste y se pierda más del 20%.

El mayor problema que se presenta al momento de receptor el café en el centro de acopio, es que los caficultores necesitan en ese momento la cancelación del valor del café que están entregando, pero la asociación puede hacer los pagos conforme el

contrato que firma con la empresa Café Vélez, motivo por el cual no les permite incrementar el número de socios ya que necesitarían tener liquidez para poder comprar de contado el café.

Además la asociación tiene como proyecto principal construir un beneficio seco, el mismo que será de mucha utilidad para los miembros de la asociación, ya que el café alcanzará el nivel de humedad y la calidad no se verá afectada.

Otro de los problemas que se presenta es que los pequeños productores trabajan empíricamente y no quieren invertir para una buena nutrición a la planta con productos orgánicos para que puedan producir más de lo que producen actualmente.

3.2.4 Costos de producción y precio de venta

La producción del café es estacional, se debe esperar un tiempo para realizar la cosecha y vender para tener los ingresos, es por eso que mientras está la cosecha los miembros de la asociación se dedican a otras actividades como siembra de otros productos o la crianza de animales destinados al consumo y venta.

Por tal razón los socios no tienen definido el costo de producción de sus cafetales, el precio de venta del producto es en base al valor firmado en el contrato con la empresa Café Vélez, esto ya lo vienen manejando por los últimos cuatro años y que está dentro de los mejor pagados.

3.2.5 Capacidad comercial e imagen de la asociación

La comercialización del café se lo realiza directamente con la empresa Café Vélez de acuerdo a un contrato que les garantiza como asociación el pago por el producto.

Café Vélez se encarga de receptor el café en pergamino para luego realizar las pruebas necesarias, tostarlo y luego empacarlo en las distintas presentaciones que la empresa comercializa pero siempre destacando de donde proviene el producto.

3.2.5.1 Logo de la Asociación



Este logo es la imagen que tienen desde sus inicios, pero no se la identifica más que por el nombre, es necesario que cambien para que empiecen a crear identidad dentro de todos los eventos en los que se están participando ya que la imagen que presenta no da la idea de que sea una asociación de café.

Cuentan con una página web (<http://cafedelaloma.ec/>) que ha sido creada en el año 2013 la misma que esta con el nombre de Café de la Lona, al parecer fue creada por uno de los directivos de administraciones anteriores. De esta manera es difícil de encontrar en el internet. Además, no tiene información actualizada y sería bueno que puedan utilizar esta página para darse a conocer.

3.3 Recopilación de la información

Para recolectar la información se aplica la investigación cualitativa y cuantitativa que será usado para el análisis y formulación de la propuesta de solución y para la recolección de datos de naturaleza productiva, económica y social.

3.3.1 Población

“Una población es un conjunto de elementos acotados en un tiempo y en un espacio determinado, con alguna característica común observable o medible.” (Di Rienzo, y otros, 2008, pág. 12)

La población universo en este proyecto son todos los 80 socios que conforman la asociación que se encuentran en el pleno derecho de sus deberes y obligaciones.

3.3.2 Muestra

Cuando no es posible medir a cada uno de los individuos de una población se toma una muestra representativa de la misma. En general se entiende por muestreo estadístico a todo procedimiento de selección de individuos, procedentes de una población objetivo, que asegure, a todo individuo componente de dicha población, una probabilidad conocida, de ser seleccionado; esto es, de formar parte de la muestra que será sometido a estudio. (Rodríguez, 2005, pág. 115)

Determinar el tamaño de la muestra es importante cuando la población universo es grande y no se puede investigar a cada uno, se debe tomar en cuenta que la muestra debe ser representativa para exista el error mínimo.

Se ha definido que la población universo es menor a 100, por lo tanto no se requiere realizar el cálculo de la muestra, puesto que se aplica al total de socios para que se tenga una idea global de la situación.

3.3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizan para realizar esta investigación son:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Información documental.
- Observación directa.

Las mismas que se aplica a los productores de las zonas de Nanegalito, Pacto y Gualea y al administrador.

3.3.4 Diseño del formato de encuesta

Con el objeto de recoger información necesaria para la elaboración de la presente investigación se ha diseñado una encuesta que permitirá saber sobre el productor de café, sus necesidades y sus expectativas como productores. Anexo 1.

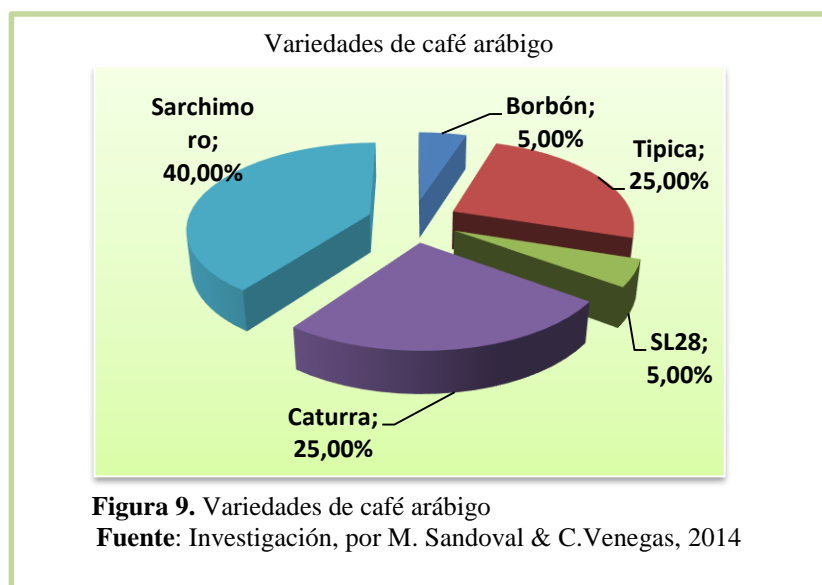
3.3.5 Diseño del formato de la entrevista

Es necesario obtener información de la parte administrativa, productiva y la distribución, por tal razón se aplica una encuesta al dirigente responsable para que indique aspectos relevantes que ayuden al levantamiento de análisis organizacional. Anexo 2.

3.3.6 Tabulación y análisis de las encuestas

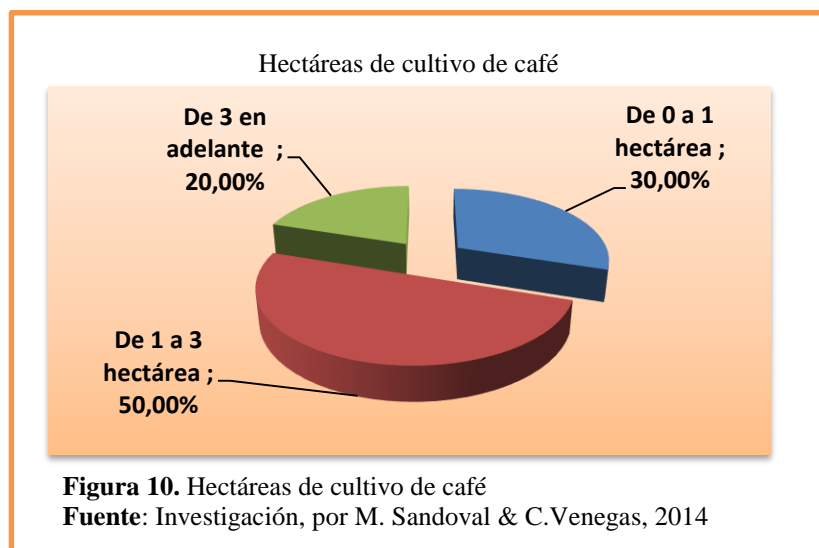
Las encuestas fueron aplicadas a productores de la asociación de caficultores “AAPROCNOP”, en la sede de la asociación, en las Asambleas Generales realizadas el último sábado de cada mes. Se realizó en varias reuniones para que se pueda aplicar la encuesta a todos los socios por los antecedentes mencionados anteriormente.

1. ¿Qué variedad de café arábigo cultiva usted?



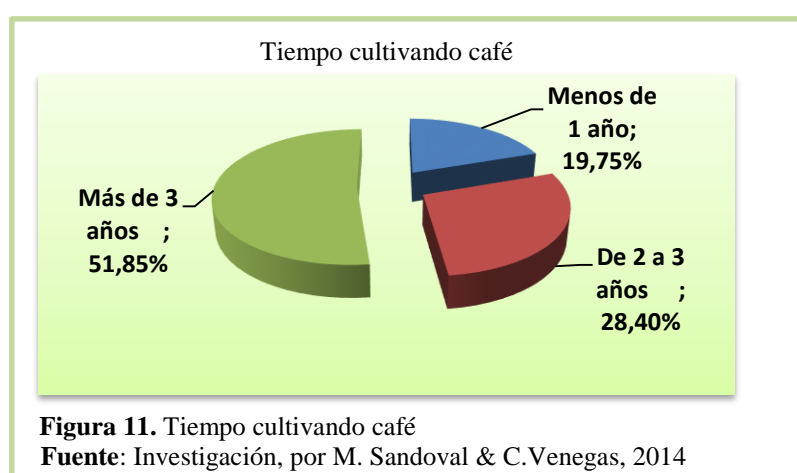
De acuerdo a la encuesta realizada el café arábigo Sarchimoro representa un 40% de la variedad más cultivada en la zona del Noroccidente, con un 25% está la Típica y Caturra que son variedades que ya tiene su tiempo cultivando algunos productores. La variedad Borbón y SL28 con un 5% son variedades nuevas que pocos caficultores la están sembrando y en una mínima cantidad ya están cosechando.

2. ¿Cuál es la extensión de terreno en la que cultiva café arábigo?



De los 80 socios, 40 productores tiene una extensión entre 1 y 3 de hectáreas sembradas, siendo esto el 50%, en un 30% están los que tienen menos de 1 hectárea; la idea de estos socios es incrementar su producción en el próximo año, y en 20% están los productores que tiene más de 3 hectáreas, pero aunque tengan más hectáreas sembradas no significa que produzcan más por lo que necesitan la ayuda para mejorar su producción. Debido a este motivo se limita la venta al mayorista.

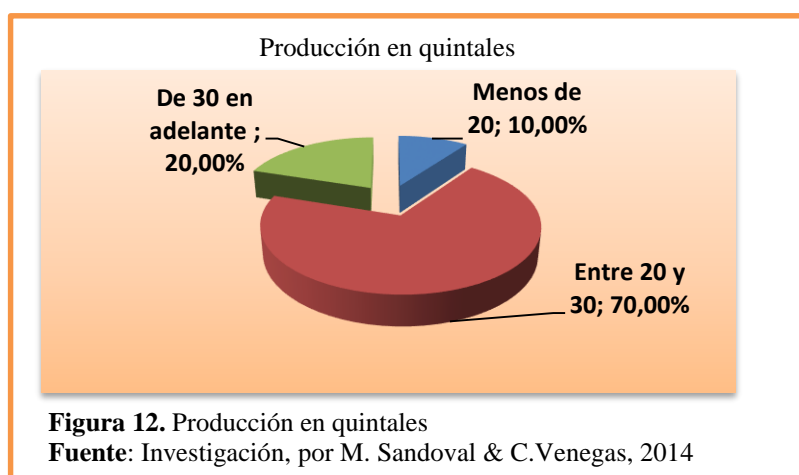
3. ¿Qué tiempo lleva cultivando café?



De acuerdo a las encuestas realizadas más del 50% de los socios ya cultivan su café más de 3 años, pero esto no significa que son expertos en el proceso de café, debido a que muchas de estas personas solo cultivan como un producto más de su

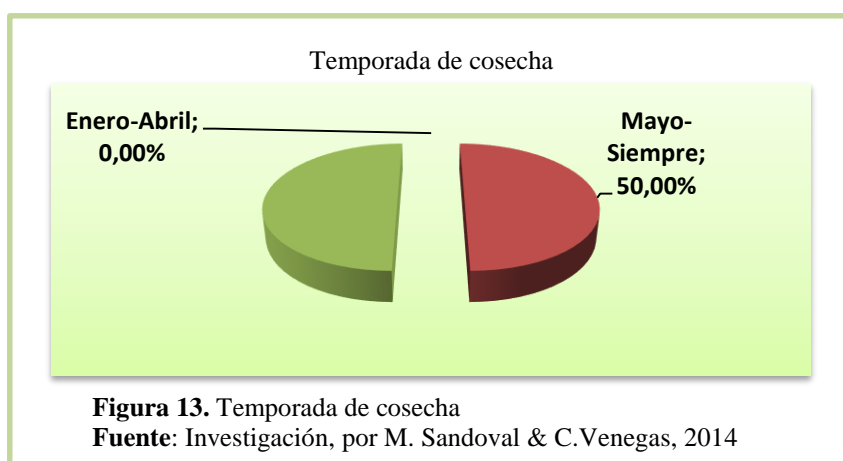
finca. Entre los 2 y 3 años con un 28,40% de los socios están quienes están tratando de tecnificar y capacitarse para mejorar su producción, al igual que los 16 socios que representan el 19,75% que están menos de un año que ven en el café un gran potencial y que han decidido invertir.

4. ¿Cuántos quintales produce por hectárea?



El 70% de los socios produce entre 20 y 30 quintales por hectáreas, y muchos comentaban que utilizan abonos orgánicos, existen otros socios que producen más de 30 quintales representando el 20%, utilizando fertilizantes en mínimas cantidades para ayudar a la planta. Y con un 10% están los productores que cosechan menos de 20 los mismos que indican que no la han trabajado conscientemente ese año a la planta.

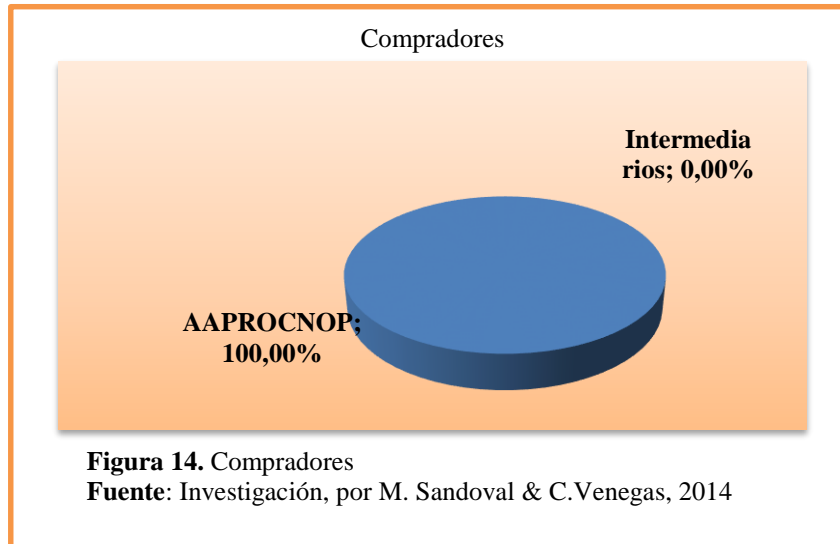
5. ¿En qué meses cosecha el café?



Debido a que se encuentra en una zona de 1800 msnm, la cosecha de café empieza desde el mes de mayo y se extiende hasta noviembre, por lo que 50% se encuentra

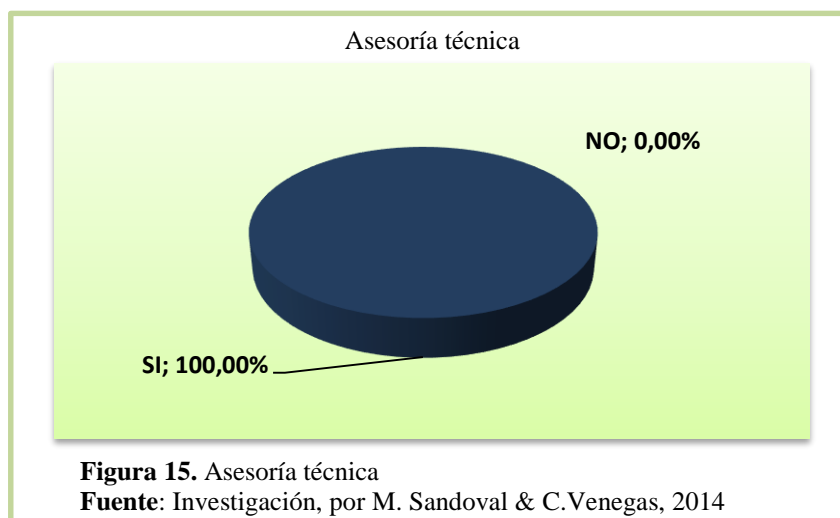
entre estos periodos, estos meses son muy importantes para los socios ya que aquí recuperan su inversión. Algunas instituciones como el MAGAP, CONQUITO entre otras; organizan concursos para premiar a los mejores cafés, aquí participan muchos caficultores independiente o asociaciones lo que les incentiva y de igual manera les permite mejorar en lo que están fallando.

6. ¿Cuáles son sus mayores compradores



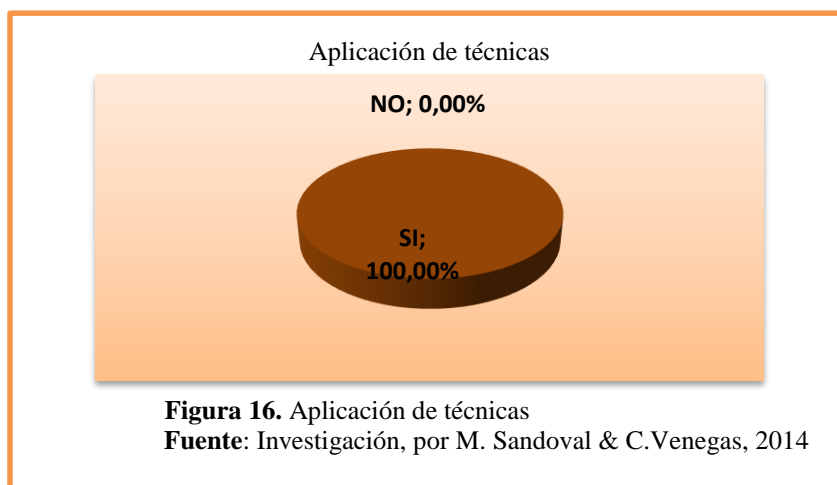
De acuerdo a la encuesta, la asociación tiene un convenio de compra con la empresa Café Vélez, por lo que les asegura el pago de su producto lo que hace que los socios en un 100% entreguen toda su producción a la asociación, de igual manera esta empresa paga a un precio competitivo en el mercado, con la opción de mejorar el precio si el café está de acuerdo a los estándares de calidad.

7. ¿Recibe asesoría técnica?



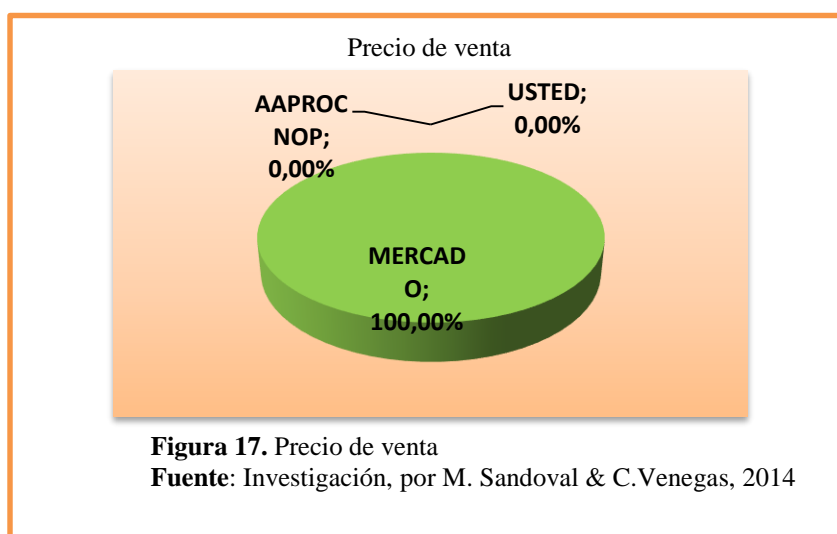
Uno de los beneficios de acuerdo a la encuesta el ser socios de “AAPROCNO” es de tener la asesoría técnica de algunos organismos tanto del sector público como del privado por lo que contestaron sí en un 100%, pero al conversar con ellos, observamos que les hace falta capacitación que la que actualmente les dan no es suficiente.

8. ¿Aplica las técnicas aprendidas en las capacitaciones?



De acuerdo a esta pregunta el 100% ponen en práctica lo que les enseñan pero que no es suficiente, debido a que necesitan implementar tecnología para mejorar procesos de calidad y que sería bueno que la asociación pueda adquirirla.

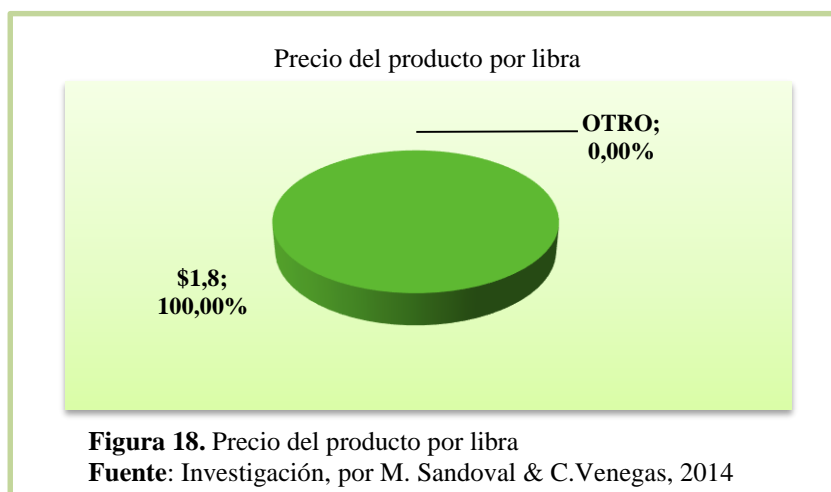
9. ¿Quién impone los precios de venta de su producción de café?



En un 100% indican que es el mercado el que impone el precio, y que actualmente el precio que les paga Café Vélez está dentro de los precios que mejor pagan al resto

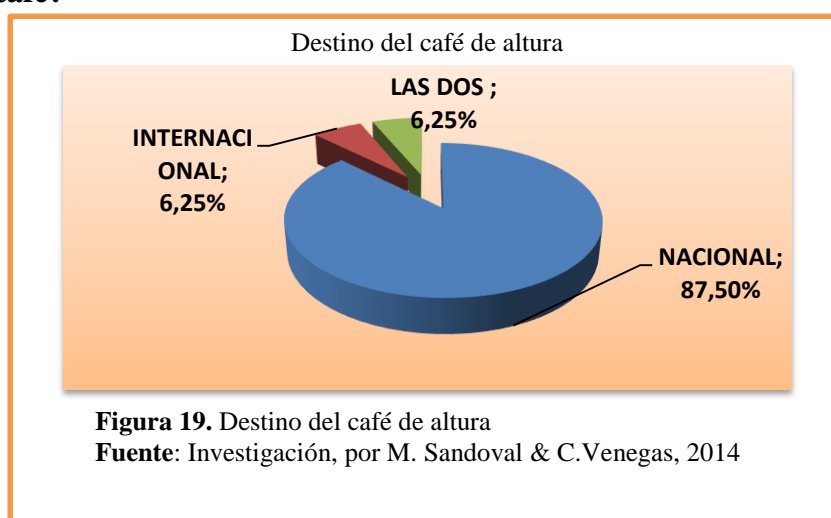
de comerciantes. Por lo que se pudo observar estos productores no tienen idea de sus costos ya que no saben si ganan o pierden y pero aun si su inversión en tecnología les haría perder o ganar.

10. ¿Cuánto le paga la Asociación por libra de café en pergamino?



El 100% de los socios indicaron que la asociación paga USD1.80 por libra de café a los socios y no socios, por lo que no ven un beneficio en ser socio al momento de vender su café. Muchos saben que a la asociación les paga; dicho fondo queda a la asociación para los gastos que necesitan realizar para beneficio de los socios.

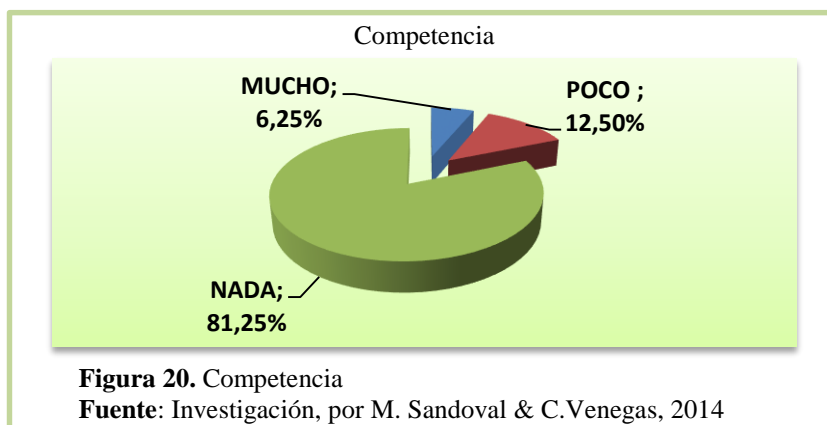
11. ¿Dónde cree usted que se destina mayoritariamente su producción de café?



La mayoría de socios que es un 87,50% opinan que su producto es vendido en el mercado nacional ya que creen que son muy pocos los que conocen del café del

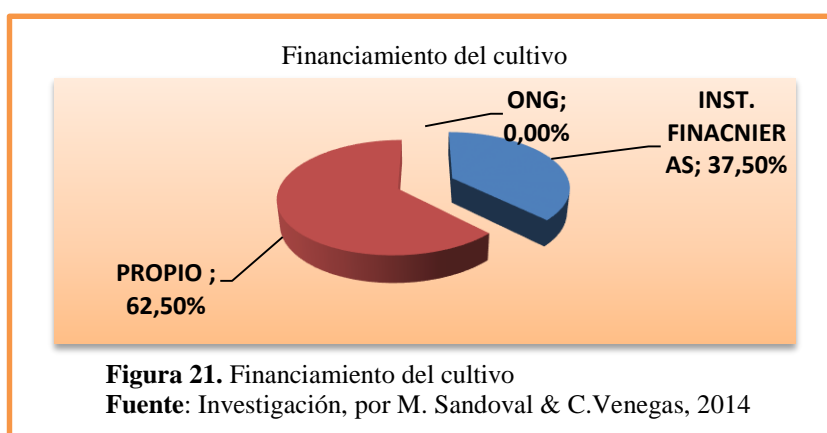
Noroccidente de Pichincha. En un 6,25% piensan que se vende a nivel internacional y otro en el mismo porcentaje a los dos.

12. ¿Cree usted que a nivel de Asociación actualmente la competencia para la producción o comercialización de café se considera?



Un 81.25% de los socios opina que no tienen competencia a nivel de asociación dentro de la zona ya que actualmente existen dos asociaciones “AAPROCNOF” y “AAPROCAFEP” ésta cuanta con 25 socios por lo que su producción es baja. Otros opinan en un 12,50% que tiene poca competencia en productores que no están afiliadas a ninguna asociación y en un 6,25% creen que si, también creen que tiene competencia por que hay asociaciones conocidas como el café de Loja.

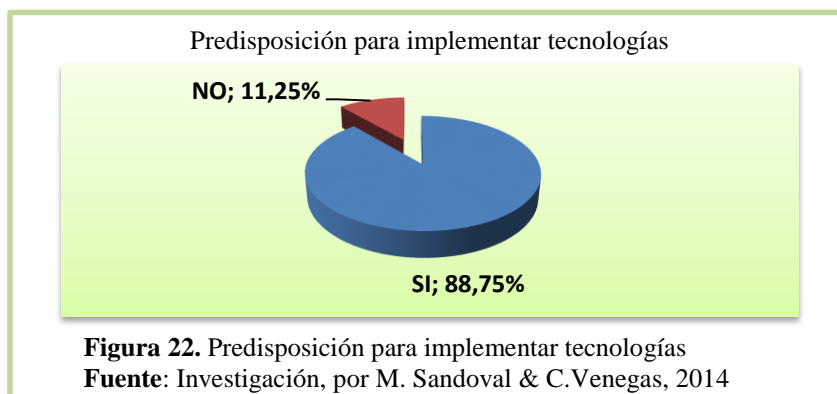
13. ¿Para el cultivo y comercialización de café que tipo de financiamiento utilizan?



La mayoría que es un 62,50% para cultivar café tienen su propio capital pues tienen algunos años sembrando café; en un 37,50% buscan financiamiento con cooperativas por lo que solicitan para la siembra de pocas cantidades de plantas para

nuevos sembríos, muchos están financiando con el Banco de Fomento por el convenio que tiene el MAGAP con esta institución financiera.

14. ¿Estaría dispuesto a invertir en tecnología y nuevas prácticas de nutrición para mejorar el rendimiento de la planta?



De acuerdo a los encuestados en un 88,75% piensa que es necesario la tecnología, ya que va de la mano con el progreso para sus tierras y el producto y el 11,25% piensa que la tecnología no les ayudará, son personas de edad que no les gusta los cambios y creen que tienen que seguir lo que la tierra les brinde.

3.3.7 Desarrollo de la entrevista y análisis

La entrevista se realizó al administrador de la asociación, el señor Luis Salazar, para poder tener claro algunas de las inquietudes en la parte administrativa, producción y comercialización como asociación:

1. ¿Cómo funciona la parte Administrativa de la Asociación?

Actualmente, las funciones administrativas están distribuidas entre miembros de Directorio realizando varias funciones una sola persona lo que hace que no esté totalmente organizada, las funciones asignadas sin delegación alguna.

2. ¿Tiene sede propia la Asociación o arrienda y cuantos metros?

La sede es arrendada y tiene unos 50.00 m² aproximadamente en Pacto.

3. ¿Cuáles son los organismos que lo controlan o reporta la Asociación?

- La SEPS (La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

- SRI (Servicio de Rentas Internas)
- MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Apicultura y Pesca)
- CONQUITO (Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad y la Agencia Metropolitana de Promoción Económica).

4. ¿Asistencia técnica de qué organismos recibe?

- MAGAP
- CONQUITO

5. ¿Hay gerente de proyecto y el nombre?

Esta función actualmente la está desempeñando el Administrador.

6. ¿La asociación actualmente cuentan con algún seguro?

No

7. ¿Qué plaga es la más común en el cultivo y cuáles son las medidas para combatir y prevenir?

La más letal es la Roya, pero también hay muerte descendente, Antracnosis, Ojo de Pollo, Mal de Hilachas, etc. y para combatir hay que realizar fumigaciones con productos específicos (Fungicidas) por Ejemplo: Alto 100, Caldo Bordelés, Caldo Sulfocálcico, Benomil etc.

8. ¿Cuáles son los abonos que utilizan los productores y cuales es el proveedor más grande?

Actualmente no se tiene aún la costumbre de fertilizar, pero los que si lo hacemos utilizamos UNIK 16, Yara milla, Ferticacao, Triple 15, 10 30 10 y se los encuentra en almacenes agropecuarios de Pronaca, Ecuaquimica, Agripac

9. ¿Cuál es el tiempo de vida la planta y cuando empieza a producir después de sembrado?

Depende del mantenimiento que se le dé al cultivo, se cree que puede producir hasta por 25 años con recepas cada 8 o 10 años, la producción empieza a partir

del segundo año de plantada.

10. ¿Cuáles son sus aliados comerciales?

La empresa Café Vélez a través de su representante José Nicolás Vélez, es nuestro mayor aliado ya que es la persona que desde el inicio de la asociación nos apoyó y nos sigue apoyando con capacitaciones para poder entregar un mejor producto y poder competir a nivel nacional.

11. ¿Cuáles son los beneficios por ser miembros de la Asociación?

- Los beneficios que actualmente reciben los socios, es capacitación, entrega de semillas sin ningún costo por parte del MAGAP y CONQUITO.
- Garantía en el pago del producto por parte de la Asociación
- El comercializador valoriza como asociación el producto realizando las pruebas necesarias, las cuales sirven para que el producto se valore y pueda ser exportado.

12. ¿Cuál es la cantidad de café arábigo se altura con la que actualmente cuenta la Asociación?

Actualmente cuenta con 50 hectáreas proyectándose para el siguiente año con 150 hectáreas en producción.

13. ¿Cuánto entregan de café a la empresa Café Vélez?

Tabla 4. Ventas históricas

AÑO	QQ
2011	208,00
2012	267,50
2013	309,90
2014	372,00

Nota: Ventas históricas

Fuente: Café Vélez, 2014, por M. Sandoval & C.Venegas, 2014

La Asociación "APROCCNOP" tiene una administración deficiente por lo que no le permite crecer, muchas de las funciones lo realiza una sola persona, al no tener una sólida administración los hace vulnerables a que los comercializadores impongan el precio y por ende tengan dominio sobre ellos, existen datos en especial la parte financiera como la cantidad de café que comercializan ya que manifestaron que los datos tienen la empresa Café Vélez.

3.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, de un proyecto en particular. De esta manera, se puede obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Salazar, 2010, pág. 49).

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional interno y externo, se puede realizar el FODA para que sirva de guía en desarrollo de la propuesta de mejoramiento, se eliminan los aspectos negativos encontrados y se mantenga las fortalezas.

Tabla 5. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Adecuadas condiciones climáticas para la producción del café.• Disponibilidad de espacio físico para la producción.• Autogestión con los proveedores para obtener descuento.• Alianzas estratégicas con la empresa Café Vélez.• Experiencia en el cultivo de café• Cultivan empíricamente.	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo del gobierno en la producción del café.• Empresas extranjeras que desean importar.• Instituciones financieras que otorgan créditos con facilidades de pago.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de maquinaria para el proceso de pos cosecha del café.• No se dispone de equipos tecnológicos.• No existe una buena organización.• Deficiencia en los registros e informes contables.	<ul style="list-style-type: none">• Creación de nuevas políticas que se afecten las actividades de la asociación.• Plagas y enfermedades en la producción.• Creación de otras asociaciones en el sector.

Nota: Matriz FODA

Fuente: AAPROCNOP, por M. Sandoval & C.Venegas, 2014

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1 Introducción a la propuesta

Con la presente propuesta de mejoramiento del proceso administrativo y de producción del café de altura de la asociación “AAPROCNOP” y su distribución a mayoristas de la ciudad de Quito, se pretende que la asociación utilice como herramienta de implementación para que se trabaje de forma eficiente y se obtenga resultados positivos, generando rentabilidad y crecimiento y productos de óptima calidad.

4.2 Objetivos de la propuesta

4.2.1 General

Elaborar un plan administrativo, de producción y distribución para mejorar los procedimientos actuales en la asociación AAPROCNOP.

4.2.2 Específicos

- Levantar procesos administrativos para AAPROCNOP.
- Levantar procesos de producción del café de altura de la asociación.
- Definir estrategias de control para la un buen manejo de los recursos de AAPROCNOP.

4.3 Nombre o razón social

Asociación Artesanal De Productores y Comercializadores “AAPROCNOP” de las Parroquias Nanegalito, Pacto, Guala, empresa dedicada a la producción del café.

4.4 Filosofía

4.4.1 Visión

En cinco años lograr ser una asociación sólida, competitiva e innovadora en la comercialización de café de altura, a nivel nacional e internacional cumpliendo con las normas y estándares de calidad.

4.4.2 Misión

AAPROCNOP, es una asociación de productores de café del Noroccidente de Pichincha, que promueve el cultivo de café de alta calidad, a través de una caficultura orgánica responsable, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus miembros, de sus familias y de la comunidad.

4.4.3 Objetivos estratégicos

4.4.3.1 General

Elevar la calidad de vida de los productores de café de altura que forman parte de la asociación, llegando a expandir su producto no solo a nivel nacional sino a nivel internacional y así poder ser una marca reconocida logrando colocar gran producción de café de calidad.

4.4.3.2 Específicos

- Capacitar a los socios para un manejo adecuado de la cosecha y pos cosecha.
- Concientizar a los socios la importancia de incrementar la producción para beneficio personal y de la asociación.
- Participar en los distintos eventos que realicen las organizaciones públicas y privadas, para dar a conocer el café del noroccidente de Pichincha como asociación.

- Proporcionar la modernización y fortalecimiento de los sistemas económicos de la caficultura.

4.4.4 Valores

- **Honestidad:** Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, moral y buena conducta en todas las actividades.
- **Responsabilidad social:** Asumir y cumplir los deberes y obligaciones.
- **Compromiso con los partícipes:** Los productores trabajan por el desarrollo y fortalecimiento de la asociación.
- **Protección a sus partícipes:** La administración adecuada de los directivos y administradores, permitirá reducir costos, riesgos y maximizar ingresos.

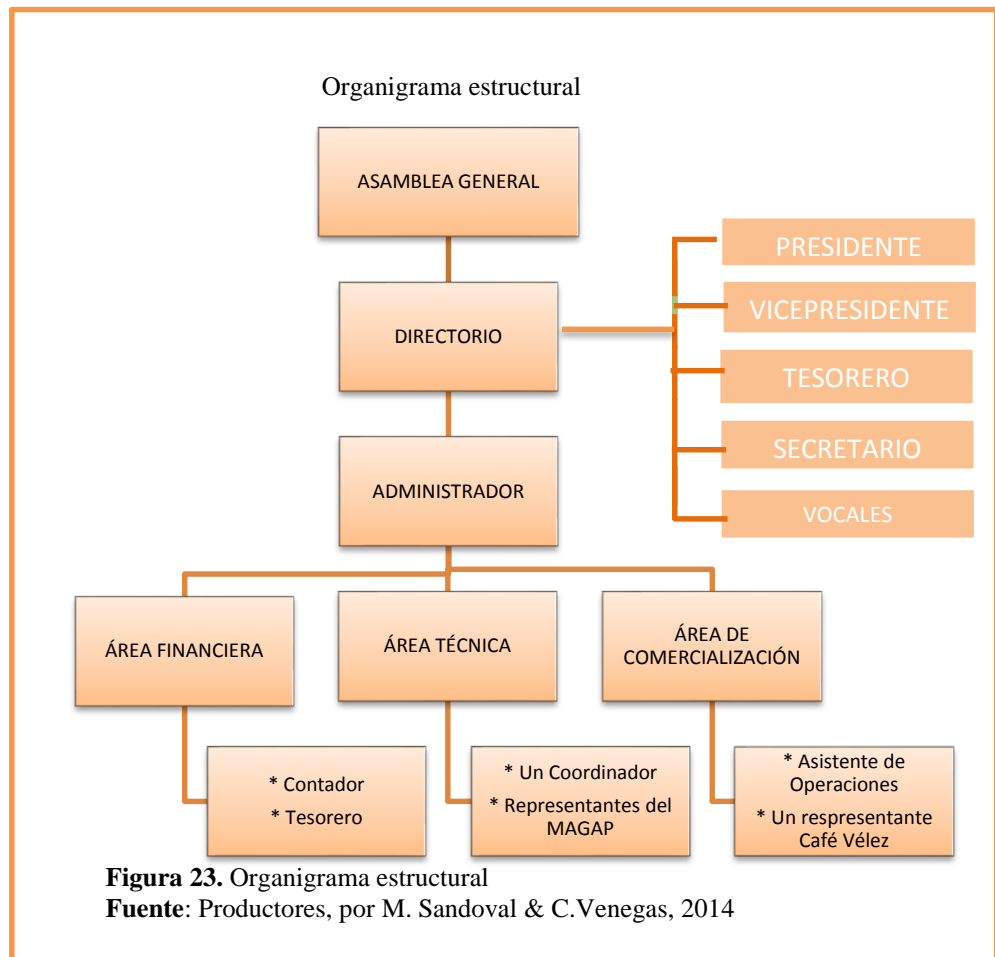
4.4.5 Políticas

- Asesorar a los caficultores de acuerdo al manual de producción.
- Verificar que se realicen en las fincas los procesos indicados por los técnicos del MAGAP.
- Las funciones de cada miembro se establece de acuerdo al manual de funciones.

4.5 Organización

4.5.1 Organigrama propuesto

El presente organigrama vertical permitirá establecer el manual de funciones de acuerdo a la realidad actual de la asociación y con los recursos que cuentan.



4.5.2 Manual de funciones

El manual de funciones, se describen las actividades que deben realizar cada colaborador de la asociación, de acuerdo a la naturaleza del cargo que desempeña.

Nombre del cargo: Asamblea General

Es la máxima autoridad de la asociación y la integran todos los socios en goce de sus derechos y sus decisiones serán tomadas por simple mayoría de votos, será convocada y presidida por el Presidente de la Asociación.

Es la instancia de participación general, cuyas resoluciones se implementan a través de la Directiva, serán obligatorias para todos los socios, inclusive para los ausentes.

Funciones:

- Nombramiento de los miembros del Directorio, disponer el registro de los mismos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Conocer y aprobar el balance económico cada seis meses elaborado por el Contador y previamente controlado por el Directorio.
- Evaluar los trabajos realizados de acuerdo a los fines propuestos por la Asociación.
- Aprobar y reformar los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación, si esto lo amerita.
- Aprobar el presupuesto anual y plan general de actividades.
- Aprobar las cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Ratificar la separación o expulsión de los socios, así como su reingreso según el caso.

Nombre del cargo: Directorio

Es el órgano ejecutivo de la asociación y tiene responsabilidad de planificar, organizar y dirigir la administración de la Asociación.

Funciones:

- Organizar la administración de la asociación.
- Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto anual para ser puesto a consideración de la Asamblea para su estudio y aprobación.
- Estudiar y proponer la reforma de los Estatutos y Reglamentos para su aprobación en Asamblea General.
- Ejecutar las resoluciones emanadas de la Asamblea General.
- Nombrar las comisiones que se requieran.
- Registrar los miembros elegidos en el Ministerio de Economía Popular y Solidaria.

Para el cumplimiento de las metas previstas, esta Asamblea, a través de su directorio, deberá designar un equipo administrativo que cumpla con las expectativas de los socios para un manejo eficiente de los fondos asignados para el logro de éstas.

Este equipo será el encargado de la designación/contratación del gerente(a), un Técnico agrícola, contador y otros profesionales que de acuerdo a las necesidades de la asociación deban ser consideradas.

Nombre del cargo: Administrador

Se encargará de la administración la asociación y representará jurídicamente a "AAPROCNOP" en las diferentes instancias que su cargo lo amerite. Coordinar la asistencia técnica y organizativa de los diferentes eventos en los que la asociación participe, será responsable del cumplimiento de las funciones del contador.

Funciones:

- La coordinación directa con la asamblea general y los proyectos que se desarrollen.
- Planificación, ejecución y control de toda actividad convenida en los objetivos.
- Lidera todos los procesos que tienen que ver con el proyecto, en los temas administrativos, producción, comercialización y control.
- Será responsable del seguimiento y evaluación al cronograma de actividades del plan operativo, así como cualquier información referida a la ejecución del proyecto y su información oportuna a las partes involucradas.

Departamento: Financiero

Se divide en dos secciones, el contador y el Tesorero que realizan actividades administrativas.

Nombre del puesto: Contador(a)

Se encargará de llevar la contabilidad y documentación administrativa de la asociación de acuerdo a las normas y leyes establecidas por los organismos de control competente.

Funciones:

- Preparación y presentación de información administrativa y reportes administrativos acerca de su gestión, ante el Administrador de la asociación.
- Presentación de Balances con el análisis financiero.
- Todos los trámites relacionados con el área administrativa-financiera (impuestos, eventos, certificados, etc.).

Nombre del puesto: Tesorero

Funciones:

- Revisar los listados de la cosecha recibida por productor para determinar el valor a adeudar.
- Coordinar y distribuir los abonos realizados cada semana por Café Vélez para que en la misma proporción realizar los abonos a los productores.

Departamento: Técnico

Funciones:

- Solicitar conjuntamente con el administrador a los organismos competentes para las charlas técnicas necesarias para los productores.
- Coordinar las visitas técnicas a las diferentes fincas con los miembros de MAGAP.
- Coordinar para que todos los socios sean beneficiados con la entrega de plantas de café gratis por parte de los diferentes organismos.

Departamento: Comercialización

Para esta área se realiza en conjunto con el comprador ya que tienen un contrato firmado para que toda la producción sea entregada a Café Vélez, por tal razón se debe asignar un Asistente de Operaciones.

Nombre del puesto: Asistente de operaciones

Funciones:

- Receptar el café a los socios todos los fines de semana desde que empieza la cosecha.
- Verificar que el café este clasificado y en especial no tenga plaga, y que cada saco conste con el nombre del productor o finca que pertenece para diferenciar entre variedades.
- Entregar muestras para que el comprador pueda realizar pruebas para verificar la calidad del producto en especial de socios nuevos.

4.6 Levantamiento y documentación de procesos

Los procesos son actividades que se ordenan de forma secuencial y con forma su aplicación, son importantes para que se puedan aplicar fácilmente a cada uno de los empleados y además evitar duplicidad de funciones o costo.

Un proceso, está compuesto por recursos, entradas, procesos y salidas, en la que permite obtener eficiencia o hacer un feed back si el caso lo amerita.

4.6.1 Levantamiento

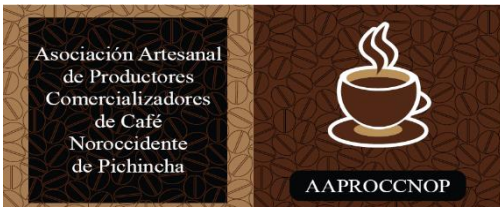
Es importante elaborar el diseño de procedimientos administrativos y operativos que sirva como herramienta útil para el desarrollo de las funciones de cada miembro de la asociación.

Este levantamiento de información se ha realizado en base a las necesidades investigadas y a las condiciones a las que se quieren alcanzar aplicando este manual.

Se realizará en levantamiento de procesos de la administración y de la producción del café.

Ficha de Levantamiento de procesos administrativo

Tabla 6. Levantamiento de procesos asamblea general

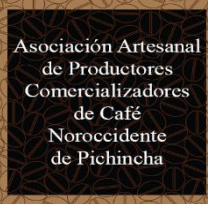

		FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA AAPROCCNOP DE LA ASAMBLEA GENERAL
Megaproceso: Reformar estatutos y reglamento interno.		
Proceso principal: Realizar sesión de los socios.		
Responsable del proceso: Presidente		
Entrevistados:		
Descripción del proceso: Por los cambios externos que se presentan es importante actualizar los reglamentos en base a las reformas del gobierno.		
Objetivo del proceso: Disponer de un reglamento actualizado y que se pueda aplicar adecuadamente.		
Comienzo del proceso: 8:00 am		Fin del proceso: 17 pm

Sub-Procesos			
Reglamento básico.	Si	x	No
Mala redacción del texto.	Si	x	No
No se aplica el reglamento interno.	Si	x	No
Orientación hacia los objetivos deseados.	Si		No x
Identificar entradas: ¿Qué? Y ¿Desde quién? Propuestas alternativas de los directivos.	Identificar salidas: (¿Qué? Y ¿A quién?) Estatutos y reglamentos actualizados.		
¿Qué sistema de información apoya al proceso?	El sistema de información gerencial, soluciona problemas.		
Datos almacenados y utilizados por el proceso:	Otra información:		
	Por dedicarse a la agricultura, desconocen de la administración y su aplicación.		
Factores críticos de éxito del proceso:	Indicadores claves de desempeño utilizados:		
	Muy bueno		
	Bueno		
	Malo - Se trabaja de la misma manera.		
	Regular		

Nota: Levantamiento de procesos Asamblea General

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Tabla 7. Levantamiento de procesos administrador

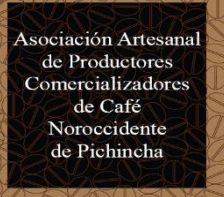

 	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA AAPROCCNOP DEL ADMINISTRADOR
Megaproceso: Planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas de la asociación.	
Proceso principal: Definir planificación estratégica para la asociación.	
Responsable del proceso: Administrador	
Entrevistados:	
Descripción del proceso: Elaboración de un plan estratégico.	
Objetivo del proceso: Estructurar planes estratégicos que involucren a todos los socios.	
Comienzo del proceso: 8:00 am	Fin del proceso: 17 pm

Sub-Procesos	
Falta de visión empresarial.	Si x No
Incorrecta organización.	Si x No
Desconocimiento de manejo administrativo.	Si x No
Carencia de búsqueda de soluciones a problemas.	Si x No
Identificar entradas: (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Disposiciones de los directivos.	Identificar salidas: (¿Qué? Y ¿A quién?) Plan estratégico tentativo.
¿Qué sistema de información apoya al proceso?	Sistema de información operativo, que abarca a todos los socios.
Datos almacenados y utilizados por el proceso:	Otra información:
	Se trabaja sin tener una visión empresarial.
Factores críticos de éxito del proceso:	Indicadores claves de desempeño utilizados:
	Muy bueno
	Bueno – No tiene conocimientos administrativos.
	Malo
	Regular

Nota: Levantamiento de procesos administrador

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Tabla 8. Levantamiento de procesos contador

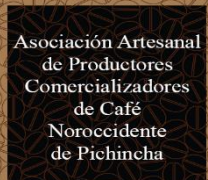
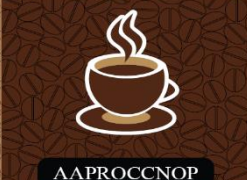
		FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE AAPROCCNOP DEL CONTADOR
Megaproceso: Preparar la contabilidad de la empresa.		
Proceso principal: Procesar la información contable.		
Responsable del proceso: Contador		
Entrevistados:		
Descripción del proceso: Registrar las transacciones de acuerdo a los principios de contabilidad.		
Objetivo del proceso: Disponer de información al momento para solucionar problemas.		
Comienzo del proceso: 8:00 am		Fin del proceso: 17 pm

Sub-Procesos	
Errores y omisiones en el registro de las transacciones.	Si x No
Falta de aplicación Normas NIIF.	Si x No
Desconocimiento de estatutos con los que se manejan.	Si x No
Ausencia de los análisis financieros.	Si x No
Identificar entradas: (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Criterios del presidente.	Identificar salidas: (¿Qué? Y ¿A quién?) Estados financieros aprobados.
¿Qué sistema de información apoya al proceso?	Procesamiento de información.
Datos almacenados y utilizados por el proceso:	Otra información:
	Trabajo empírico.
Factores críticos de éxito del proceso:	Indicadores claves de desempeño utilizados:
	Muy bueno
	Bueno
	Malo – Conocimientos desactualizados
	Regular

Nota: Levantamiento de procesos contador

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Tabla 9. Levantamiento de procesos tesoro

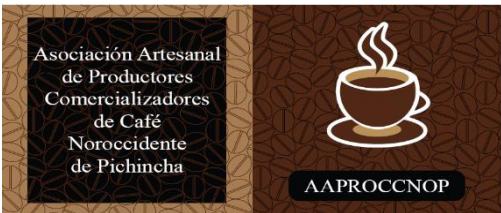
 Asociación Artesanal de Productores Comercializadores de Café Noroccidente de Pichincha	 AAPROCCNOP	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE AAPROCCNOP DEL TESORERO
Megaproceso: Registro de ingresos y egresos de dinero.		
Proceso principal: Recaudar cuentas por cobrar.		
Responsable del proceso: Tesorero		
Entrevistados:		
Descripción del proceso: Manejar adecuadamente el dinero a su cargo.		
Objetivo del proceso: Utilizar correctamente en dinero encargado.		
Comienzo del proceso: 8:00 am		Fin del proceso: 17 pm

Sub-Procesos		
Egresos sin respaldo de documentos.	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No
Espacio físico para archivar documentos.	Si	No <input checked="" type="checkbox"/>
Registros si uso de tecnología.	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No
Recaudaciones inmediatas.	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No
Identificar entradas: (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Disposiciones del administrador.	Identificar salidas: (¿Qué? Y ¿A quién?) Dinero de los socios administrado correctamente.	
¿Qué sistema de información apoya al proceso?	Almacenamiento de información.	
Datos almacenados y utilizados por el proceso:	Otra información:	
	Se trabaja empíricamente.	
Factores críticos de éxito del proceso:	Indicadores claves de desempeño utilizados:	
	Muy bueno	
	Bueno - Falta de capacitación	
	Malo	
	Regular	

Nota: Levantamiento de procesos técnico

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

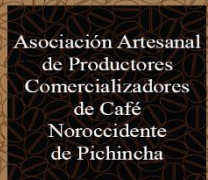

Tabla 10. Levantamiento de procesos departamento técnico

	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE AAPROCCNOP EL DEPARTAMENTO TÉCNICO.
Megaproceso: Elaborar plan de capacitación técnica a todos los socios.	
Proceso principal: Gestionar capacitaciones en la producción.	
Responsable del proceso: Personal Técnico.	
Entrevistados:	
Descripción del proceso: Organizar por fechas el plan de capacitación.	
Objetivo del proceso: Socios capacitados en el uso de tecnología que se aplica a la producción.	
Comienzo del proceso: 8:00 am	Fin del proceso: 13 pm

Sub-Procesos	
Se involucra a todos los socios.	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Organización de trabajo.	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Dispone de buenas relaciones interpersonales.	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Busca beneficio para todos.	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Identificar entradas: (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Requerimientos del gerente	Identificar salidas: (¿Qué? Y ¿A quién?) Plan de capacitación.
¿Qué sistema de información apoya al proceso?	Información administrativa requerida.
Datos almacenados y utilizados por el proceso:	Otra información:
	Conocimiento de las necesidades de capacitación.
Factores críticos de éxito del proceso:	Indicadores claves de desempeño utilizados:
	Muy bueno
	Bueno – Falta de recursos económicos.
	Malo
	Regular

Nota: Levantamiento de procesos departamento técnico
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Tabla 11. Levantamiento de procesos asistente de operaciones

 Asociación Artesanal de Productores Comercializadores de Café Noroccidente de Pichincha	 AAPROCCNOP	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE AAPROCCNOP DE LA ASISTENTE DE OPERACIONES
Megaproceso: Colaborar en todas las actividades operativas de la asociación.		
Proceso principal: Entregar el producto a los nuevos socios.		
Responsable del proceso: Asistente de operaciones		
Entrevistados:		
Descripción del proceso: Entregar muestras a los nuevos socios para que verifiquen la calidad del producto.		
Objetivo del proceso: Mantener contacto con los clientes.		
Comienzo del proceso: 8:00 am		Fin del proceso: 17 pm

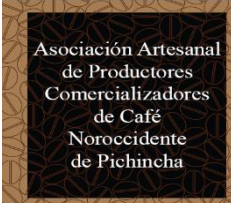

Sub-Procesos		
Verificación de las muestras.	Si x	No
Apoyo a todas las áreas.	Si x	No
Recibir en bodega el producto.	Si x	No
Verificar que el producto este clasificado	Si x	No
Identificar entradas: (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Designación de la asamblea.	Identificar salidas: (¿Qué? Y ¿A quién?) Cumplir con los requerimientos solicitados.	
¿Qué sistema de información apoya al proceso?	Sistema de información operativa.	
Datos almacenados y utilizados por el proceso:	Otra información:	
	Funciones no específicas.	
Factores críticos de éxito del proceso:	Indicadores claves de desempeño utilizados:	
	Muy bueno	
	Bueno – responder a la solicitud.	
	Malo	
	Regular	

Nota: Levantamiento de procesos asistente de operaciones

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Levantamiento de procesos productivos

Tabla 12. Levantamiento de procesos productor

 		FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE APROCNOP DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Megaproceso: Proceso de producción de café			
Proceso principal: Producción de calidad			
Responsable del proceso: Socios			
Entrevistados:			
Descripción del proceso: Prácticas adecuadas en la producción del café.			
Objetivo del proceso: Mejorar la calidad de producto para venderla a minoristas del país.			
Comienzo del proceso: 8:00 am		Fin del proceso: 17 pm	
Sub-Procesos			
Insumos orgánicos.	Si	x	No
Preparación del suelo.	Si	x	No
Conocimiento en el cultivo del café	Si	x	No
Financiamientos para la producción.	Si		No x
Distribución adecuada	Si		No x
Uso de tecnología.	Si		No x
Identificar entradas: (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Siembra del café por parte de los socios.	Identificar salidas: (¿Qué? Y ¿A quién?) Producto vendido.		
¿Qué sistema de información apoya al proceso?	Comunicación interna		
Datos almacenados y utilizados por el proceso:	Otra información:		
	Registro de cantidades de insumos.		
Factores críticos de éxito del proceso:	Indicadores claves de desempeño utilizados:		
	Muy bueno		
	Bueno – No se cultiva adecuadamente.		
	Malo		
	Regular		

Nota: Levantamiento de procesos productor

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

4.6.2 Manual de procedimientos administrativo

Para elaborar el presente manual se utiliza el formato que está a continuación y servirla para que puedan trabajar de mejor manera, cada uno de los responsables del cargo.

Tabla 13. Manual de procedimientos presidente

		<p align="center">ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES “AAPROCCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALE</p>				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS						
Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo: Presidente						
Procedimiento: Reformar estatutos y reglamento interno.						
Objetivo: Disponer de un reglamento actualizado y que se pueda aplicad adecuadamente..						
Actividades:						
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la presencia de todos los socios para una reunión. • Plantear el problema que surgen por no disponer de un control interno. • Empezar a redactar borrador. • Entregar a todos los socios para que revisen si están de acuerdo. • Hacer un debate de sugerencias. • Modificar cambios. • Aprobar reglamento. • Entregar copia a todos los socios. • Archivar. 						

Nota: Manual de procedimientos presidente

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Diagrama de flujo presidente

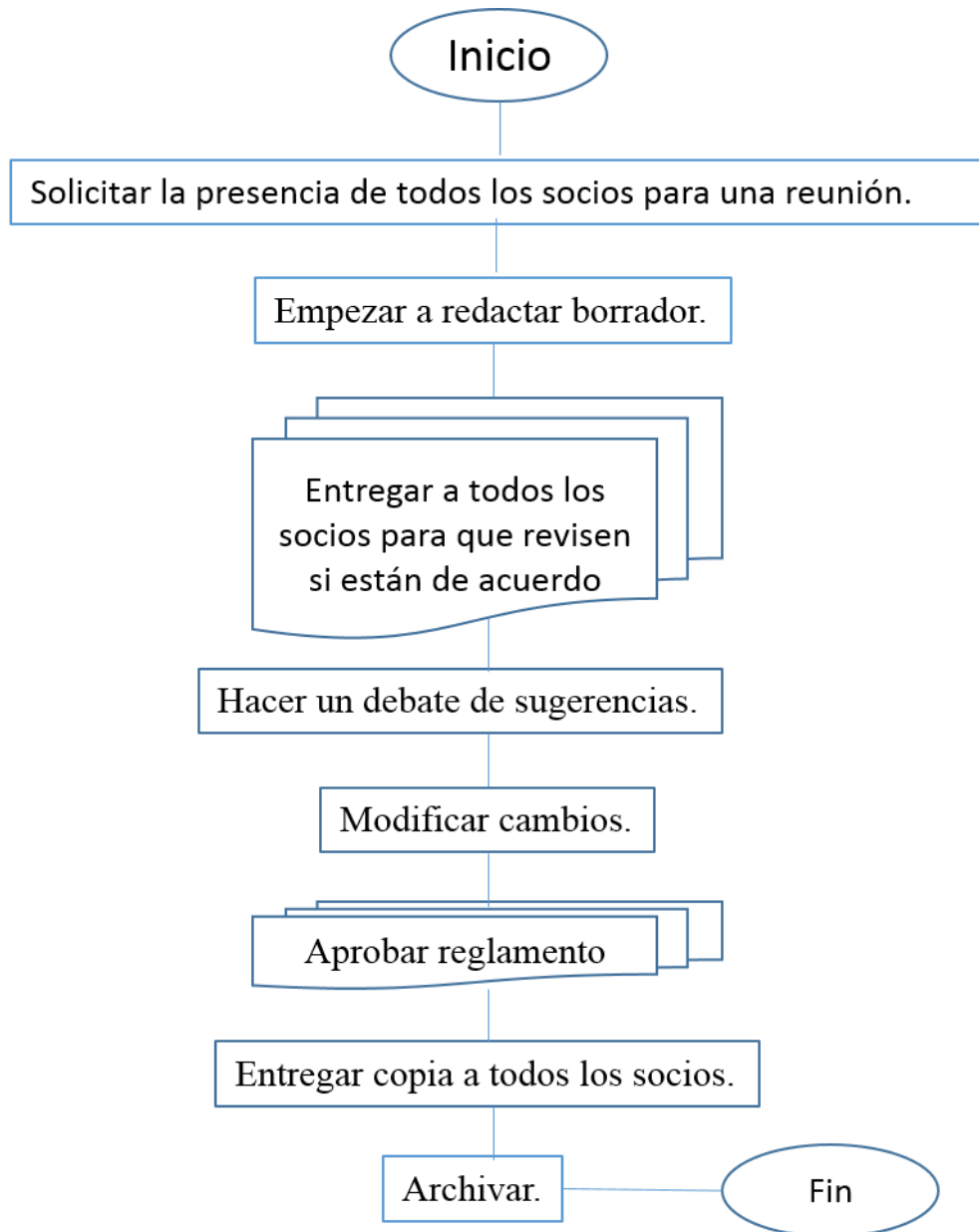
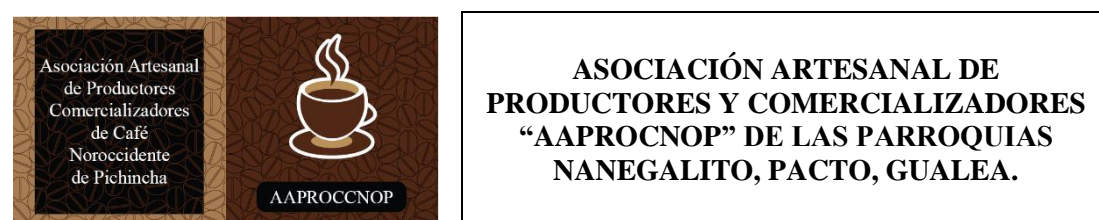


Figura 24. Diagrama de flujo presidente
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

Tabla 14. Manual de procedimientos administrador



ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES “AAPROCCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALEA.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Cargo: Administrador

Procedimiento: Planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas de la asociación.

Objetivo:

Estructurar planes estratégicos que involucren a todos los socios.

Actividades:

- Determinar problemas.
- Realizar la planificación.
- Presentar a los directivos.
- Presentación para aprobación.
- Difundir a los socios para que trabajen en función de ello.
- Ejecución.

Nota: Manual de procedimientos administrador

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

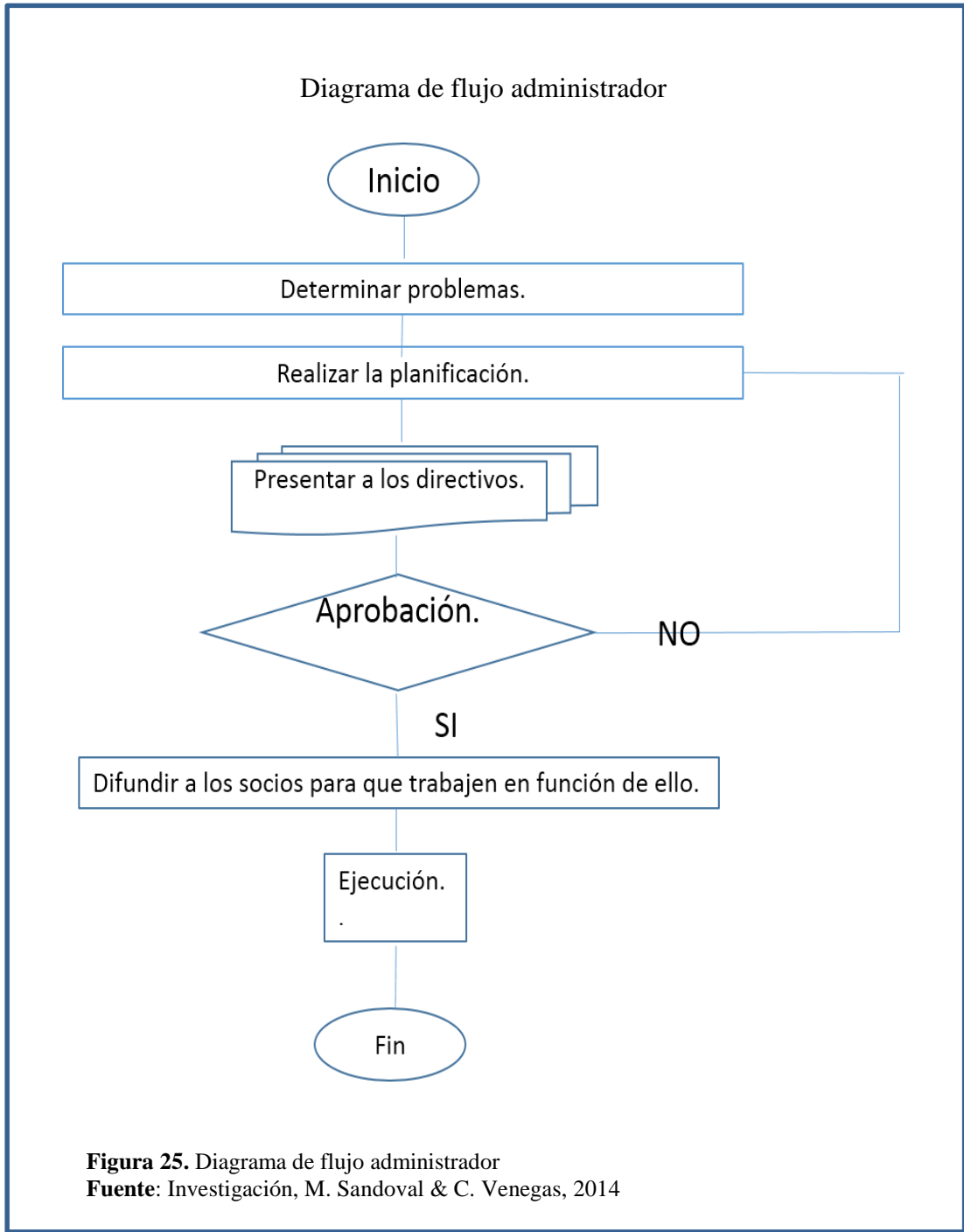
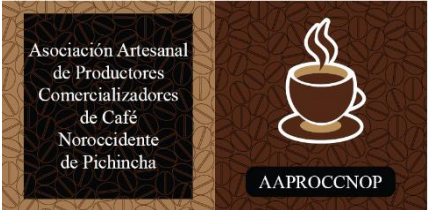


Figura 25. Diagrama de flujo administrador
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

Tabla 15. Manual de procedimientos contador

		<p style="text-align: center;">ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES “AAPROCCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALEA.</p>				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS						
Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Cargo: Contador
Procedimiento: Preparar la contabilidad de la empresa.

Objetivo: Disponer de información financiera al momento para solucionar problemas.
--

Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Registrar transacciones cada día. • Preparar libro diario. • Elaborar Estados financieros. • Analizar resultados. • Presentar a la Asamblea.
--

Nota: Manual de procedimientos contador

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Diagrama de flujo contador

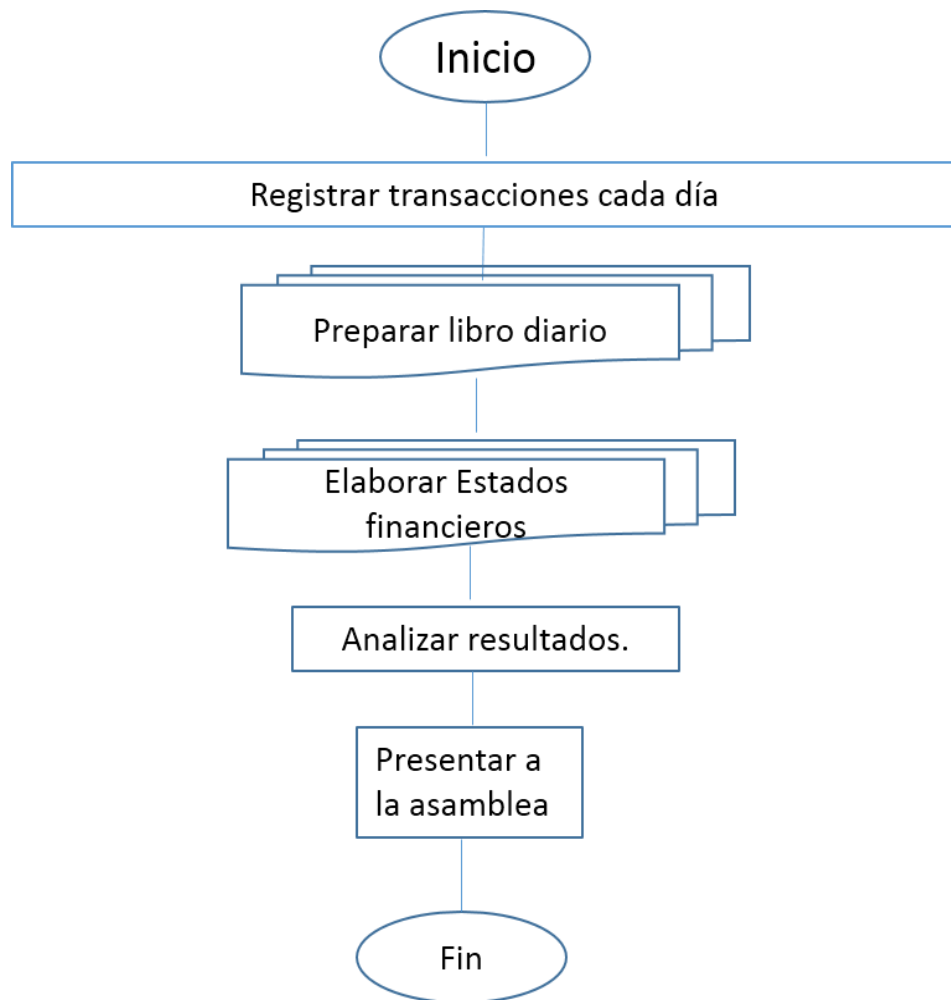


Figura 26. Diagrama de flujo contador
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

Tabla 16. Manual de procedimientos tesorero

				<p align="center">ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES “AAPROCCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALEA.</p>		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS						
Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Cargo: Tesorero
Procedimiento: Registro de ingresos y egresos de dinero.

Objetivo: Este procedimiento tiene como obligación cuantificar el dinero que posee la JAAP-JM.
--

Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir el efectivo. • Verificar la cantidad de dinero. • Ubicar en un lugar seguro. • Entregar la documentación de respaldo para el registro contable. • Desembolsar con documentos cuando sea necesario.
--

Nota: Manual de procedimientos tesorero

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Diagrama de flujo tesorero

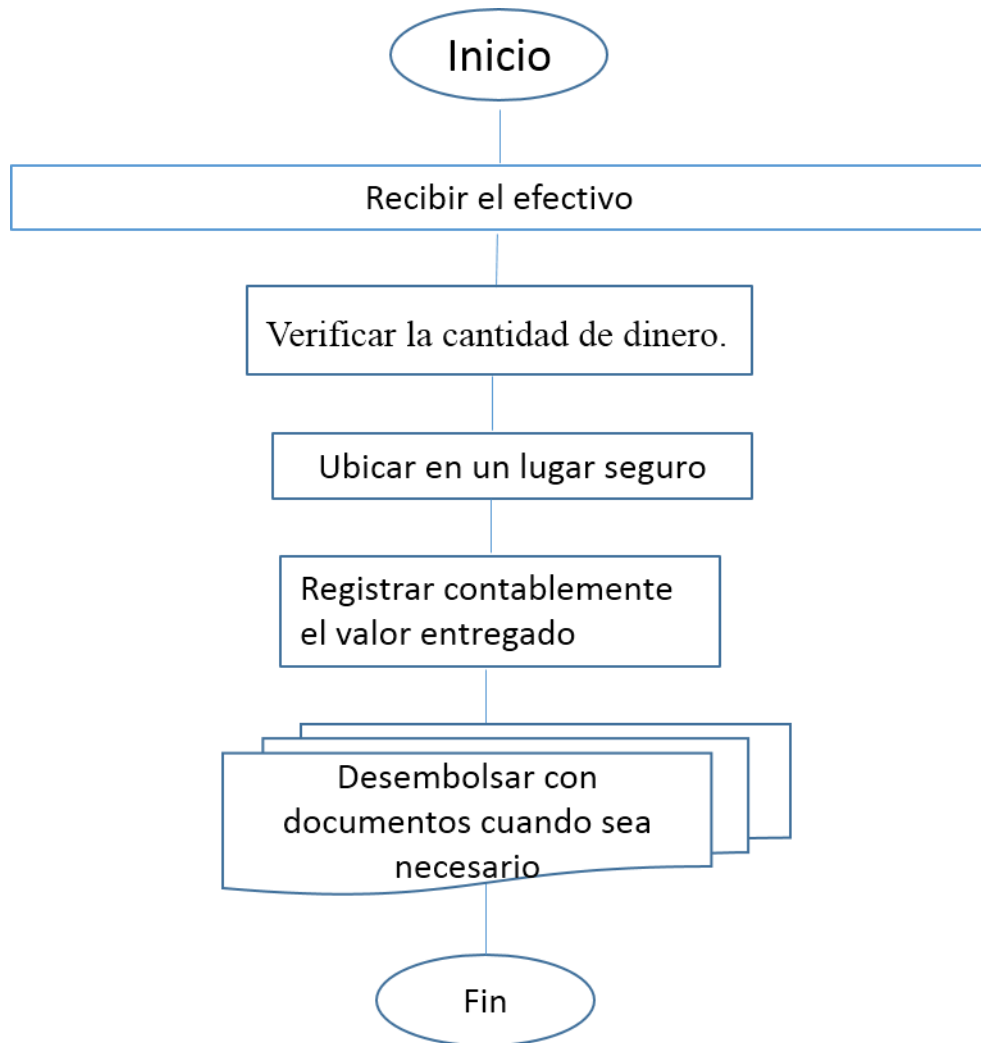


Figura 27. Diagrama de flujo tesorero
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

Tabla 17. Manual de procedimientos técnico

				ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES “AAPROCCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALEA.		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS						
Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Cargo: Técnico
Procedimiento: Elaborar plan de capacitación técnica a todos los socios.

Objetivo: Socios capacitados en el uso de tecnología que se aplica a la producción.

Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Definir los requerimientos de capacitación. • Elaborar el plan de capacitación. • Buscar empresas de capacitación. • Elegir la más conveniente. • Pedir aprobación de gerente y director. • Ejecutar.
--

Nota: Manual de procedimientos técnico

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Diagrama de flujo técnico

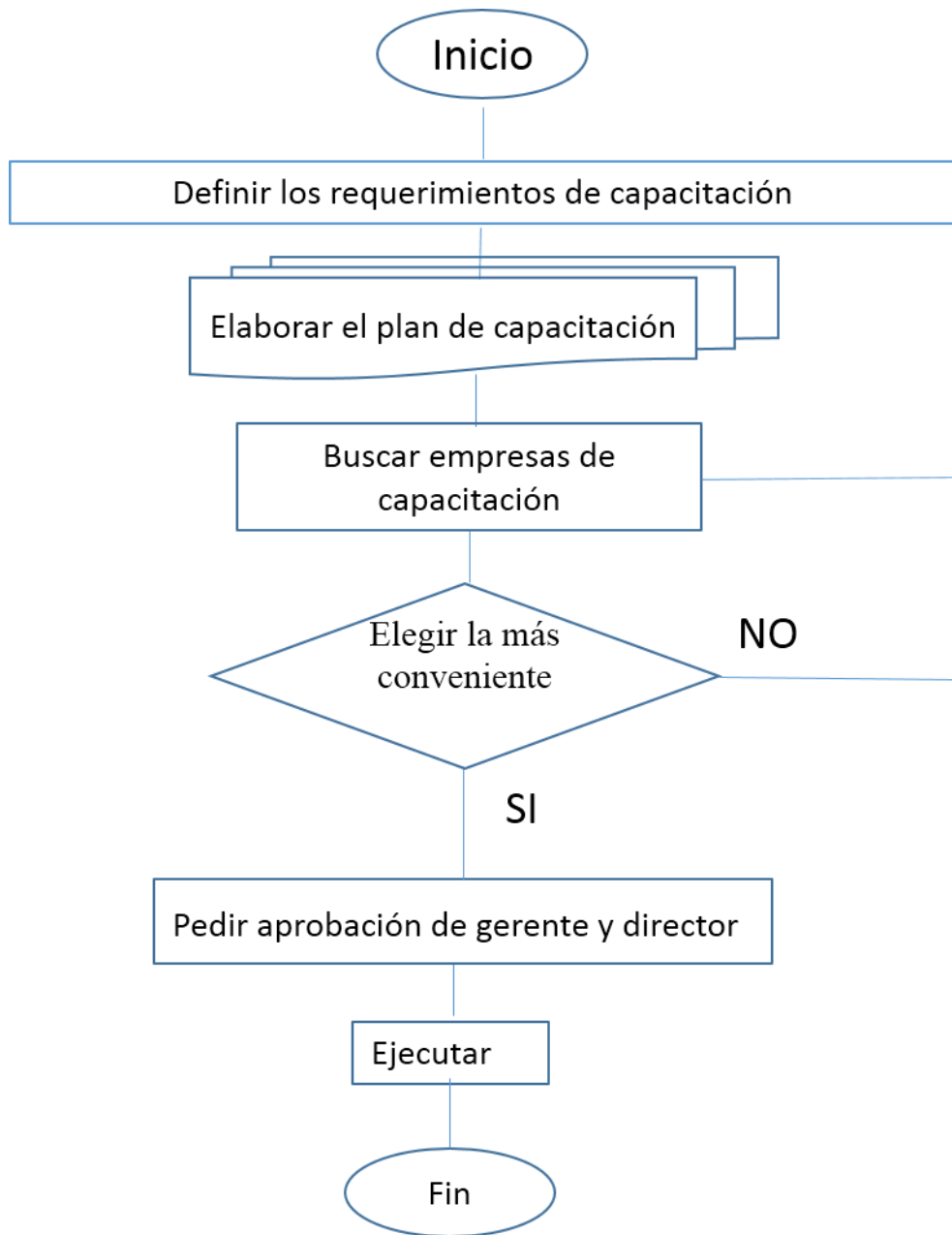


Figura 28. Diagrama de flujo técnico
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

Tabla 18. Manual de procedimientos asistente de operaciones

				ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES “AAPROCCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALEA.		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS						
Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Cargo: Asistente de operaciones
Procedimiento: Colaborar en todas las actividades operativas de la asociación.

Objetivo: Mantener contacto con los clientes.

Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del producto cosechado. Mayo y Noviembre. • Verificar si el producto está clasificado y con las normas establecidas. 2 días. • Mostrar a los clientes la calidad del producto. 1 mes.

Nota: Manual de procedimientos asistente de operaciones

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Diagrama de flujo asistente de operaciones

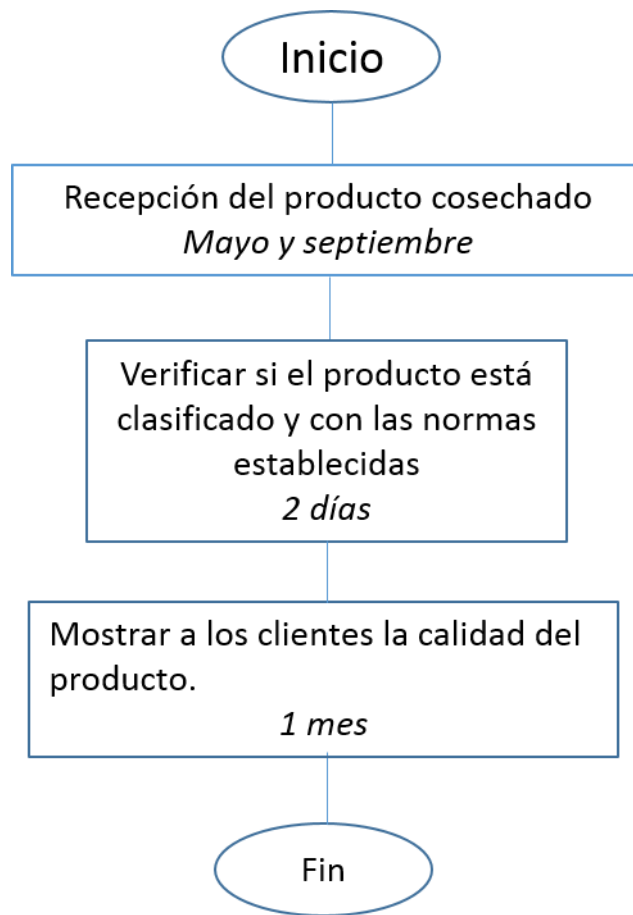


Figura 29. Diagrama de flujo asistente de operaciones
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

4.6.3 Manual de producción de calidad

El presente Manual de Producción de Calidad, se enfoca en el fortalecimiento de la producción y comercialización de café de los miembros de la Asociación Artesanal de Productores y Comercializadores de Café del Noroccidente de Pichincha “AAPROCNOP”, considerando que en el mercado mundial y nacional del café, cada vez es más exigente y que la producción de cafés muy finos es cada vez más importante.

Para la elaboración de este manual nos basamos en la información proporcionada por el Ingeniero José Nicolás Vélez Mantilla dueño de la empresa CAFÉ VÉLEZ, quien es productor, comercializador y tostador en el Ecuador, por más de ocho años.

Por este motivo se ha considerado la pertinencia de elaborar y poner a disposición de los productores y otros interesados, un manual técnico de control de calidad en el proceso de pos cosecha y beneficio de café, este se define por especificar las características del producto, sus beneficios y la aplicación del control de calidad, esperando contribuir a la consolidación de este producto en el mercado Ecuatoriano.

4.6.3.1 Condiciones de producción

- **El ambiente- el cafetal**

Es un sistema ecológico porque se sitúa en un lugar donde es afectado por el medio, y él mismo y nosotros con nuestro trabajo, afectamos ese ambiente.

Lo ideal es colocar el café tal en el lugar adecuado para él, para que se comporte lo mejor posible, y cuidarlo de manera que los recursos ambientales sean bien aprovechados, sin dañarlos y más bien mejorarlos.

- **El clima para el café**

En el mundo, el café se cultiva solo en la zona tropical, y dentro de ella, en gran diversidad de climas.

Luz solar

El Ecuador está situado en un lugar donde hay abundante luz todo el año. La calidad de la luz también es importante.

El café se comporta mejor a la sombra, por eso el café se debe trabajar con sombra regulada. Las horas de sol que mejor aprovecha un café tal son las de la mañana, y las que menos aprovechan las de luz vertical del mediodía.

Cuando aumenta la cantidad de plantas por hectárea, con más tallos por planta, el cultivo produce un auto sombra que regula su propia luz.

Esta mayor cantidad de plantas cubre mejor el suelo con sus ramas evitando que el suelo se caliente, con la luz directa del sol, y lo protege del salpique de la lluvia.

Temperatura

El café se desarrolla y produce mejor cuando su ambiente tiene temperaturas promedio de 23°C durante el día y 17°C durante la noche.

Humedad

La humedad tiene que ver con la lluvia. Lo importante de la lluvia es la cantidad que cae y cómo lo hace durante el año.

Un periodo seco, antes de la floración, es bueno porque concentra la apertura de las flores y la cosecha posterior.

Si el periodo seco se extiende más allá de abril, las flores corren peligro de perderse. Si las lluvias son escasas en mayo y junio, la cantidad de frutos es baja, y los que se forman son pequeños.

- **El suelo para el café**

El cafeto crece mejor y da más rendimiento en suelos fértiles, profundos (más de 50 centímetros), bien drenados y con buena retención de humedad (50% de poros).

- **El cafeto**

La planta de café tiene ciclos de crecimiento y producción influenciados por el movimiento del sol. Así, el 21 de junio es el día más largo del año y el 21 de diciembre es el día más corto.

La poda

Después de 8 a 10 años de edad, la planta y sus ramas han dado las mayores cosechas y empiezan a decaer.

4.7 Proceso de producción

a.- Recepción del fruto

Se debe recibir sólo fruto maduro, no deben mezclarse frutos de diferentes días de corte.

La cantidad a recibir, va a depender de cómo avanza la maduración. La densidad aparente del café maduro es de 13.5 - 14 quintales de fruto por metro cúbico, dependiendo de la variedad y la altura sobre el nivel del mar.

Existen dos formas de recibo: por peso que se efectúa en romanas, básculas y pesas electrónicas; y por volumen a través de cajas de madera o lámina con capacidad de 100, 50, 25, 10 y 6.25 libras.

b.- Despulpado del fruto

Es la fase mecánica del proceso en la que el fruto es sometido a la eliminación de la pulpa (epicarpio), se realiza con máquinas que aprovechan la cualidad lubricante del mucílago del café, para que por presión suelten los granos. Si la operación se realiza dañando el pergamino o el propio grano, entonces el defecto permanecerá a través de las distintas etapas del beneficiado, provocando trastornos en el punto de fermentación y secamiento, alterando por consiguiente la calidad de la bebida. Como los sistemas de despulpado funcionan en forma mecánica, es imposible despulpar completamente frutos de distintos tamaños, por eso es

preferible que pase fruto sin ser despulpado, a que se lastimen o quiebren (Menchú, 1973).

Debe despulsarse el mismo día del corte, después de 4 horas de despulpado el grano debe echarse en otra pila de fermentación para evitar fermentaciones dispares, limpiar diariamente el despulpador para evitar granos y pulpas rezagadas que podrían dañar la partida del día siguiente.

Es importante incorporar despulpadores que estén diseñados para operar en seco, lo que contribuirá a evitar la contaminación generada en el proceso de beneficiado.

Algunas de las ventajas de no utilizar agua en el despulpado son:

- Reducción del tiempo de fermentación
 - No se contamina el agua.
 - Preservación de los nutrientes orgánicos de la pulpa.
 - El beneficio no queda supeditado a la disponibilidad de grandes cantidades de agua.
 - Vigilar que las despulpadoras estén bien graduadas para evitar granos quebrados o pelados.
 - Revisar diariamente que las camisetas o discos no estén dañados o desgastados, ya que deterioran la calidad del café y a su vez, se incurre en pérdidas de café pergamino (grano cubierto por una cáscara protectora conocida como cascarilla), que al ser despulpado se va dentro de la pulpa del café.
-
- **Lavado del café fermentado**

Lavado manual

Es la operación de quitar la miel que queda adherida al pergamino, por medio de la inmersión y paso de una corriente de agua en un canal de correteo o clasificación utilizando paletas de madera.

Secamiento del café lavado

El proceso de beneficiado húmedo termina cuando logramos bajar la humedad del café hasta punto comercial (10-12% del grano oro).

Secado natural

El secamiento al sol es la práctica más común, en lugares donde puede aprovecharse la energía solar y la energía propia del aire, además los costos de inversión en equipos y los costos de operación son razonablemente más bajos.

Secado mecánico

Se realiza por medio de máquinas secadoras horizontales, verticales y guardiolas. El secado mecánico consiste en hacer pasar una corriente de aire impulsada por un ventilador a través de la masa del grano, lo recomendable es calentar el aire a una temperatura que no ponga en riesgo la calidad del grano, como máximo 60 °C.

Daños por secado a altas temperaturas

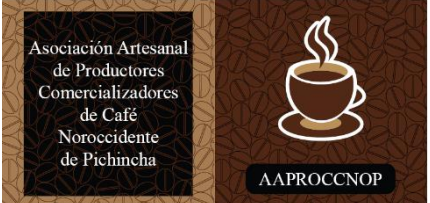
Si se usan temperaturas altas para aligerar el secado (mayores a 60° C), se provocarán daños irreversibles en la calidad, se daña el embrión y no existe uniformidad en el secado.

- **Control de calidad en el proceso del café**

En general, la administración de café de calidad empieza en la finca y se extiende a la preparación de la taza que usted sostiene en su mano. El café, al contrario del vino, requiere de atención a detalles de calidad que se extienden mucho más allá del productor; alcanza hasta su cocina o la tienda a detalle donde compro un late.

4.7.1 Proceso de producción

Tabla 19. Manual de procedimientos productor por hectárea

				ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES “AAPROCCNOP” DE LAS PARROQUIAS NANEGALITO, PACTO, GUALEA.		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS						
Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo: Productor						
Procedimiento: Proceso de producción de café.						
Objetivo: Mejorar la calidad de producto para venderla a minoristas del país.						
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar el suelo. 1 semana. • Siembra. 4 días cada hombre. • Poda. Permanente. • Mantenimiento de la planta. Permanente. • Cosechar selectivamente. Mayo – Septiembre. • Despulpado el fruto. 200 kg por hora. • Lavado del café fermentado. 200kg por hora. • Secado del café. 1 – 2 semanas. • Almacenamiento. 2 – 4 meses. • Distribución. 1 mes. 						

Nota: Manual de procedimientos productor

Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Diagrama de flujo productor por hectárea

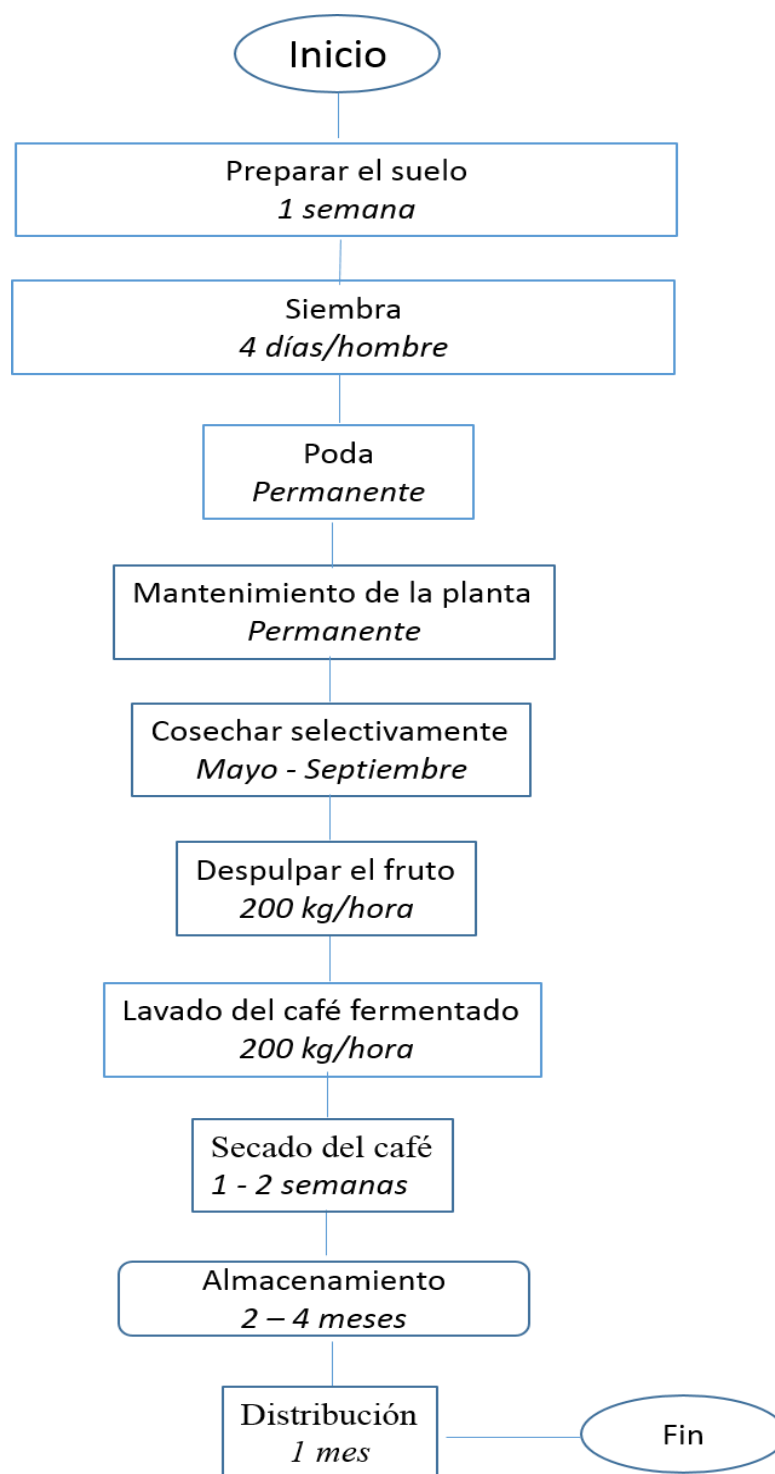


Figura 30. Diagrama de flujo productor por hectárea
Fuente: Investigación, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

4.7.2 Costeo de café

Sirve para el productor establecer el costo del quintal se realiza el análisis del costo de acuerdo a las siguientes fases:

Costo de establecimiento.

El primer paso para obtener un café especial es el de seleccionar la semilla adecuada. Existen algunas variedades de café arábica y cada una tiene características de productividad y sabor distintas.

Lo ideal es encontrar la semilla que en cierto tipo de condiciones climáticas dará el mejor rendimiento y producirá el café de mejor calidad. Esta semilla permanece en un vivero por el lapso de 3 meses para luego ser trasplantado al terreno.

Costo de mantenimiento

La altitud, el clima (temperatura, humedad, luminosidad), la calidad del suelo, entre otros, son factores que determinan la calidad del café. El café de altura (cultivado desde los 1800 msnm) es considerado de mayor calidad, debido a las características de sabor y aroma que adquiere al ser cultivado a esta altitud.

Mientras mayor es la altitud, más lento es el crecimiento de la planta y mayor es el desarrollo de sabores y aromas complejos que ofrecen riqueza al café en la taza.

Adicional, para que la planta no tenga problemas de enfermedades como la broca, esta debe ser deshierban, podada y recogida toda su fruto siendo esto un mantenimiento que al futuro ayudará que haya mayor producción y sin plaga.

Costo de cosecha y pos-cosecha.

La cosecha de este tipo de café es manual y debe ser realizada con mucho cuidado, seleccionando únicamente las cerezas maduras. Este proceso utiliza mucha mano de obra, ya que se realizan varias cosechas por planta hasta obtener todos los

frutos de café en su estado maduro. Si accidentalmente se cosechan frutos muy maduros o muy verdes, éstos deben ser desechados, porque dañarían la calidad de la taza de café añadiendo sabores sucios, ya sea a fermentos o avinagrados.

Con estos pasos se ha establecido el costo del quintal de café en pergamino tratando de incluir todos los costos que intervienen, ya que es difícil de establecer por varios factores en especial la mano de obra ya que al ser personas del campo participan en todo lo el proceso la familia lo que hace que sea difícil de medir la mano de obra que utiliza, e incluso muchos campesino no tiene ni idea cuanto invierten por lo que se realizó un levantamiento con tres socios para recopilar toda la información necesaria para establecer el costo por quintal.

Tabla 20. Costo de establecimiento

COSTO DE ESTABLECIMIENTO DE UNA HECTAREA DE CAFÉ ARABIGO DE FORMA TRADICIONAL AÑO 2014			
COMPONENTES	VALOR	CANT.	\$ PRIMER AÑO
IMPUESTO			
Pago de Impuesto	90	3	30
MATERIALES DE SIEMBRA			
Plantas de Café	0,25	3000	750
TRAZADO Y VALIZADO			
Jornales	\$ 12	6	72
HUEQUEADO			
Jornales	\$ 12	6	72
ESTABLECIMIENTO (Café)			
Jornales	\$ 12	6	72
CONTROL DE MALEZAS			
Jornales	\$ 12	6	72
PODAS			
Jornales	\$ 12	6	72
FERTILIZACION			
Abono 10-30-10			
Abono orgánico	\$ 4	30	120
Urea			
Superfosfato triple			
Muriato de Potasio			
Jornales	\$ 12	12	144
COSTO TOTAL DE LA HECTÁREA			1404

Nota: Costo de establecimiento

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

Este costo de establecimiento se realizó de acuerdo a un estudio de campo realizado a tres productores de la zona de Pacto, dichos productores no tenían establecido su costo debido a que son producciones muy pequeñas y adicional el trabajo que realizan es día por lo que no ponen precio a la mano de obra que están realizando. Adicional hay socios que no gastan en plantas ya que empresas Públicas como el MAGAP les donan. Sin embargo se considera precios de referencia en el mercado de estos productos.

Tabla 21. Costo de café por quintal

COSTO DE PRODUCCIÓN DE UN QUINTAL DE CAFÉ ARABIGO EN PERGAMINO EN EL SISTEMA TRADICIONAL AÑO 2014		
		VALOR POR QQ
COSTO DE ESTABLECIMIENTO		
Costo de establecimiento de una hectárea de café arábigo	1404	
Resiembra en años	10	
Costo de establecimiento por hectárea y por año	140,4	
Costo de establecimiento por quintal		7,02
COSTO DE MANTENIMIENTO		
Jornales para deshierba y control de plagas entre 2do y 4to.	72	
Jornales para poda	36	
Total jornales para mantenimiento	108	
Costos en US\$ (12 US\$/jornal)	1296	
Costo de mantenimiento por quintal		43,2
COSECHA		
Rendimiento por hectárea (qq. Cereza) entre 3 y 4 año	180	Qq
Recolección (qq cereza/día)	1,5	Qq
Número de jornales para recolección	120	
Costo de recolección en dólares (12 US\$/jornal)	1440	
Costo de cosecha por quintal		72
POSCOSECHA		
CLASIFICACION DE LA CEREZA		
Jornales 6	72	
DESPULPADO		
Jornales 6	72	
FERMENTADO		
Jornales 1	12	
LAVADO		
Jornales 12	144	
SECADO		
Jornales 7	84	
CLASIFICACION DEL PERGAMINO		
Jornales 15	180	
Costo total pos cosecha	564	
Costo de pos cosecha por quintal		28,2
TOTAL COSTO UN QQ DE CAFÉ EN PERGAMINO		150,42

Nota: Costo de establecimiento

Fuente: Productores de la APROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas, 2014

4.7.3 Propuesta de la marca

La imagen actual de la marca no proyecta la visión de la Asociación, ya que el logo no tiene relación con el café.



4.7.3.1 Descripción del logo

Dibujos: Los dibujos que se utilizan es los granos de café que sirven como fondo del logo y una taza de café que representa el aroma y fragancia del café, resaltando su calidad y sabor.

Colores: El colore que se utiliza es el café, el mismo que se esgrime en varias tonalidades, este es la representación del café en su tonalidad lista para ser servido al cliente.

4.7.3.2 Registro del logo

Se propone una alternativa para el cambio del logotipo el cual no está registrado en el IEPI, si la Asociación lo aprueba, lo pueden registrar para reflejar su identidad de una mejor manera comercial.

De acuerdo al IEPI los pasos y requisitos que serían necesarios para registrar el logo serían los siguientes:

- Como el logo está acompañado de un nombre que en este caso es Asociación Artesanal Productores y Comercializadores de Café del Noroccidentes de Pichincha "AAPROCNOP", tienen que realizar una búsqueda fonética del nombre.
- Pagar en el Banco de Pacífico \$16.00 para el derecho de búsqueda.
- Acercarse a las oficinas del IEPI (Av. República 396 y Diego de Almagro Edificio FORUM 300 Planta Baja)
- Canjear el comprobante en Tesorería y tomar un turno para ser atendido por un asesor quien realizará la búsqueda.
- En el caso de que no esté registra proceden a indicar los trámites a seguir ya que todo se lo realiza en línea.
- Este trámite se demora de 6 a 8 meses para realizar todas las etapas de registro.

4.7.4 Estándares de calidad para la recepción del café en la asociación.

Es de mucha importancia establecer los estándares de calidad en la recepción del café ya que al tener homogeneidad se incrementa los niveles de calidad del café al momento del tostado.

A continuación citamos los puntos que debe tener en cuenta en la recepción del café:

- Recibir en sacos blancos de 50 libras
- El café debe estar en pergamino.
- Debe estar clasificado a fin de que no haya defectos como: impurezas, basuras, granos negros, quartz.
- Debe estar a un nivel de humedad de 12%, caso contrario entraría el café al proceso de secado mecánico.
- La bodega debe estar limpia y el piso con palets, a fin de que el café no toque el suelo.
- Debe estar claramente identificado la variedad y a que productor pertenece.

CAPÍTULO 5

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

5.1 Inversión inicial

La inversión inicial de la propuesta de mejoramiento en el área administrativa y de producción para la Asociación AAPROCNOP, está estructurada por inversiones fijas depreciables, en la que se tiene la secadora mecánica, que será de mucha utilidad para mejorar la calidad del café, su costo es de \$11.820,00. En las inversiones de capital de trabajo, se tiene los honorarios por servicios contables, y sueldo del asistente de operaciones que se era el encargado de receptor, secar, empacar y distribuir el café, estos dos rubros serán sumados el primer año a la inversión inicial. Además de una cosedora de sacos la cual optimizará tiempo y esfuerzo el valor de la cosedora es mínimo, la suma de los tres rubros es de \$6.292,70.

5.2 Ingresos operacionales

Tabla 22. Ventas históricas en unidades

AÑO	CANTIDAD VENDIDA EN SACOS DE 100 LB	CANTIDAD VENDIDA EN DÓLARES \$ 200 QQ	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL
2011	208,00	41.600,00	
2012	267,50	53.500,00	29%
2013	309,90	61.980,00	16%
2014	372,00	74.400,00	20%
TOTAL		231.480,00	64,49%

Nota: Ventas históricas en unidades

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

$$\text{Tasa de crecimiento promedio anual} = \frac{\Sigma}{3} = 21,5\%$$

La tasa de crecimiento anual se obtiene de los tres años analizados que da un resultado de 21,50% y con datos proporcionados por la asociación, no son exactos, son una estimación que se utiliza.

Tabla 23. Proyección de Ingresos

CONCEPTO	UNIDAD	2014	2015	2016	2017	2018	2018
INGRESOS							
VENTAS:							
VENTAS DE CAFÉ ARÁBIGO QUINTALES	QUINTALES	372	452	549	667	811	985
VENTAS DE CAFÉ ARÁBIGO EN DÓLARES QQ.		\$ 74.400,00	\$ 90.400,00	\$ 131.803,20	\$ 160.140,89	\$ 194.571,18	\$ 236.403,98
VENTAS POR SERVICIO DE SECADO MECÁNICO \$4,00 SACO		\$ 0,00	\$ 1.808,00	\$ 2.196,72	\$ 2.669,01	\$ 3.242,85	\$ 3.940,07
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	QUINTALES	\$ 74.400,00	\$ 92.208,00	\$ 133.999,92	\$ 162.809,90	\$ 197.814,03	\$ 240.344,05

Nota: Proyección de ingresos

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Para calcular la demanda proyectada futura, usamos el método de tasa de crecimiento promedio anual considerando los años 2011, 2012, 2013, 2014 dando como resultado el 21,5%.

Los ingresos por ventas para el primer año se fijó en \$200,00 el quintal, valor en el que se ha venido vendiendo los últimos tres años, y para los años siguientes de \$240.00, considerando un incremento del 40%, ya que el café aumentaría su calidad con el secado correcto y considerando además que la empresa comercializadora CAFÉ VÉLEZ, pretende exportar café a un valor que oscilaría entre \$280.00 y \$320.00, el quintal.

Los ingresos por el servicio de secado de café se establecieron con los mismos valores que cobrar otras asociaciones de \$4.00 el saco.

5.3 Costo de ventas

Tabla 24. Proyección Costo de Ventas

CONCEPTO	UNIDAD	2014	2015	2016	2017	2018	2018
MENOS COSTO DE VENTAS							
CAFÉ ARÁBIGO EN DÓLARES \$ 180	QUINTALES	\$ 66.960,00	\$ 81.360,00	\$ 105.442,56	\$ 128.112,71	\$ 155.656,94	\$ 189.123,19
IGUAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	QUINTALES	\$ 7.440,00	\$ 10.848,00	\$ 28.557,36	\$ 34.697,19	\$ 42.157,09	\$ 51.220,86

Nota: Proyección costo de ventas

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Los costos de venta se establecieron de la misma manera que se está manejando actualmente, marginando un 20% del precio de venta.

5.4 Gastos de operación

Tabla 25. Proyección de gastos operacionales

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2018
GASTO DE OPERACIÓN					
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
HONORARIOS CONTADORA	1.440,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
ARRIENDO	1.800,00				
GASTOS DE MOVILIZACIÓN DIRECTIVOS	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
AGUA POTABLE	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
SUMINISTROS DE OFICINA	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
TELÉFONO	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	5.110,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00	5.470,00
GASTOS DE VENTA					
GASTOS EQUIPO DE EMPAQUE	180,00				
GASTOS DE TRANSPORTE DE CAFÉ \$2 QUINTAL	486,00	1.264,00	1.642,00	2.134,00	2.774,20
GASTOS DESARROLLO COMUNITARIO 1%	116,64	328,64	426,92	554,84	721,29
GASTOS SUELDOS - OPERACIONES	4.672,70	4.989,38	6.603,36	6.623,17	8.140,57
GASTOS DE MANTENIMIENTO	236,40	236,40	236,40	236,40	236,40
TOTAL GASTOS DE VENTA	5.691,74	6.818,42	8.908,68	9.548,41	11.872,46
DEPRECIACIÓN	1.182,00	1.182,00	1.182,00	1.182,00	1.182,00
TOTAL DEPRECIACIÓN	1.182,00	1.182,00	1.182,00	1.182,00	1.182,00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	11.983,74	13.470,42	15.560,68	16.200,41	18.524,46

Nota: Proyección de gastos operacionales

Fuente: Productores de la AAPROCNO, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

5.5 Gastos administrativos

Los gastos administrativos se establecieron de la siguiente manera: Honorarios profesionales por servicios contables, para el primer año el valor de \$1440,00 considerando que esta año se organice documentos, se ingrese información y se establezca el manejo de procedimientos para un adecuado control, para los años siguientes de \$3.600.00 considerando que en sus funciones se incluya informes financieros para su respectivo análisis y toma de decisiones que aporten al bienestar de la Asociación.

En cuanto al arriendo se consideró el rubro solamente el primer año, los años siguientes no se tomaron en cuenta debido a que la asociación tiene aprobado en un 90% la asignación por parte del gobierno de una sede propia.

Los demás rubros se los seguirá asignando de la misma manera que lo han venido manejando.

5.6 Gastos de ventas

Tabla 26. Proyección salario asistente de operaciones

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO ASISTENTE OPERACIONES	300,00	300,00	400,00	400,00	500,00
DECIMO TERCER SUELDO	3.600,00	3.600,00	4.800,00	4.800,00	6.000,00
DECIMO CUARTO SUELDO	300,00	300,00	400,00	400,00	400,00
VACACIONES	185,30	201,98	220,16	239,97	261,57
FONDOS DE RESERVA	150,00	150,00	200,00	200,00	250,00
APORTE PATRONAL		300,00	400,00	400,00	500,00
TOTAL POR AÑO	437,40	437,40	583,20	583,20	729,00
	4.672,70	4.989,38	6.603,36	6.623,17	8.140,57

Nota: Proyección salario asistente de operaciones

Fuente: Productores de la AAPROCNO, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

El principal rubro dentro de estos gastos, es la contratación de un asistente de operaciones, el mismo que se encargará de receptor, secar, empacar y distribuir el café. El valor del primer año será de \$ 4.672,70 para el segundo año de \$ 4.989,38, para el tercer año de \$6.603,36, para el cuarto año de \$6.623,17 y para el quinto de \$8.140,57, procediendo de acuerdo a la ley con respecto a la afiliación al IESS, y pago de beneficios sociales, para no correr ningún riesgo, ya que actualmente todo se hace de una manera informal.

Tabla 27. Proyección gasto de ventas

CONCEPTO	UNIDAD	2014	2015	2016	2017	2018	2018
GASTOS DE VENTA							
GASTOS EQUIPO DE EMPAQUE		\$ 0,00	\$ 180,00				
GASTOS DE TRANSPORTE DE CAFÉ \$ 2 QUINTAL		\$ 372,00	\$ 452,00	\$ 1.098,36	\$ 1.334,51	\$ 1.621,43	\$ 1.970,03
GASTOS DESARROLLO COMUNITARIO 1%		\$ 74,40	\$ 108,48	\$ 285,57	\$ 346,97	\$ 421,57	\$ 512,21
GASTOS SUELDOS - OPERACIONES		\$ 0,00	\$ 4.672,70	\$ 4.989,38	\$ 6.603,36	\$ 6.623,17	\$ 8.140,57
GASTOS DE MANTENIMIENTO		\$ 0,00	\$ 236,40	\$ 236,40	\$ 236,40	\$ 236,40	\$ 236,40
TOTAL GASTOS DE VENTA		\$ 446,40	\$ 5.649,58	\$ 6.609,71	\$ 8.521,23	\$ 8.902,57	\$ 10.859,21

Nota: Proyección gastos de ventas

Fuente: Productores de la AAPROCNO, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

En el gasto equipo de empaque aparece un valor de \$180,00 el primer año es un valor muy bajo, pero de gran importancia por la adquisición de una cosedora de sacos, la misma que optimizará tiempo y recurso humano.

Los demás gastos se establecieron de la misma manera como lo han venido manejando, cabe mencionar que el transporte de café paga \$2,00 por saco y el cálculo se lo hizo multiplicando por la proyección de la demanda. En los gastos de desarrollo comunitario se calculó del 1% de la utilidad bruta en ventas este valor lo designan para algún evento que puede ser unas fundas de caramelos para los niños en navidad.

5.7 Depreciación

Tabla 28. Valor de depreciación

INVERSIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IVA 12%	VALOR	MONTO INVERSIÓN	DEPRECIACIÓN
MAQUINARIA						
Secadora Mecánica	1	11.820,00	-	11.820,00	11.820,00	1.182,00

Nota: Valor de depreciación

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Se fija la depreciación de la secadora de café según la ley que para maquinaria y equipo es de 10 años.

5.8 Gastos financieros

Tabla 29. Gastos financieros

TIPO DE PERIODO	Años	PERIODOS AL AÑO	1
TASA BASE DE INFORMACIÓN	Periódica	Tasa anual	10,21%
TASA DE INTERES ANUAL	10,21%	Tasa efectiva anual	10,21%
CAPITAL	18.113	CUOTA FIJA	\$4.803,75
NUMERO DE PERIODOS	5	FACTOR	\$(0,26521419)

TABLA DE AMORTIZACION

AÑOS	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
1	18.113	4.804	1.849	2.954	15.158
2	15.158	4.804	1.548	3.256	11.902
3	11.902	4.804	1.215	3.589	8.314
4	8.314	4.804	849	3.955	4.359
5	4.359	4.804	445	4.359	-

Nota: Gastos financieros

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Para financiar el proyecto se propone aplicar el un préstamo bancario a la BNF el cual se calculó en base a la tasa activa de crecimiento empresarial que es del 10.21%, al año 2013 el cálculo se lo realizó en base a una tabla de amortización de cuota fija.

5.9 Indicadores financieros

Tabla 30. Indicadores

TASA DE INFLACION ANUAL	2,70%
TASA DE RIESGO ANUAL	5,32%
TASA ACTIVA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	10,21%

Nota: Indicadores Económicos

Fuente: Banco Central del Ecuador, por M. Sandoval & C. Venegas. 2014

5.10 Cálculo tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de actualización

$$T_{mar} = i_n + f + (i_n * f)$$

i_n = % inflación anual

f = % de riesgo anual

$$T_{mar} = 0.027 + 0.0532 + (0.027*0.0532)$$

$$T_{mar} = 0.0816$$

El T_{mar} o i .- Es aquella tasa a la que debe retornar la inversión, esto implica que tasas de rendimiento menores a las preestablecidas para el retorno de la inversión no podrán ser tomadas en cuenta. Sapag Chaín en su obra “PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS”, dice sobre el concepto de la tasa de actualización o descuento lo siguiente: “La tasa de descuento del proyecto o tasa costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión. Representa una medida de rentabilidad mínimo que exigirá al proyecto.” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2003)

En este caso la rentabilidad mínima que se exigirá será del 8,16%.

5.11 Flujo de caja

Tabla 31. Cálculo flujo de caja

FLUJO DE CAJA							
FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AAPROCCNOP							
Moneda				Dolares			
CONCEPTO	UNIDAD	2014	2015	2016	2017	2018	2018
INVERSIONES							
FUJAS-DEPRECIABLES		(11.820,00)					
CAPITAL DE TRABAJO		(6.292,70)					
INGRESOS							
VENTAS:							
VENTAS DE CAFÉ ARÁBIGO QUINTALES	QUINTALES	372	452	549	667	811	985
VENTAS DE CAFÉ ARÁBIGO EN DÓLARES QQ.		\$ 74.400,00	\$ 90.400,00	\$ 131.803,20	\$ 160.140,89	\$ 194.571,18	\$ 236.403,98
VENTAS POR SERVICIO DE SECADO MECÁNICO \$4,00 SACO		\$ 0,00	\$ 1.808,00	\$ 2.196,72	\$ 2.669,01	\$ 3.242,85	\$ 3.940,07
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	QUINTALES	\$ 74.400,00	\$ 92.208,00	\$ 133.999,92	\$ 162.809,90	\$ 197.814,03	\$ 240.344,05
MENOS COSTO DE VENTAS							
CAFÉ ARÁBIGO EN DÓLARES \$ 180	QUINTALES	\$ 66.960,00	\$ 81.360,00	\$ 105.442,56	\$ 128.112,71	\$ 155.656,94	\$ 189.123,19
IGUAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	QUINTALES	\$ 7.440,00	\$ 10.848,00	\$ 28.557,36	\$ 34.697,19	\$ 42.157,09	\$ 51.220,86
MENOS GASTO DE OPERACIÓN							
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
HONORARIOS CONTADORA		\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
ARRIENDO		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00				
GASTOS DE MOVILIZACIÓN DIRECTIVOS		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
ENERGÍA ELÉCTRICA		\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
AGUA POTABLE		\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
TELÉFONO		\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 4.470,00	\$ 5.110,00	\$ 5.470,00	\$ 5.470,00	\$ 5.470,00	\$ 5.470,00
GASTOS DE VENTA							
GASTOS EQUIPO DE EMPAQUE		\$ 0,00	\$ 180,00				
GASTOS DE TRANSPORTE DE CAFÉ \$ 2 QUINTAL		\$ 372,00	\$ 452,00	\$ 1.098,36	\$ 1.334,51	\$ 1.621,43	\$ 1.970,03
GASTOS DESARROLLO COMUNITARIO 1%		\$ 74,40	\$ 108,48	\$ 285,57	\$ 346,97	\$ 421,57	\$ 512,21
GASTOS SUELDOS - OPERACIONES		\$ 0,00	\$ 4.672,70	\$ 4.989,38	\$ 6.603,36	\$ 6.623,17	\$ 8.140,57
GASTOS DE MANTENIMIENTO		\$ 0,00	\$ 236,40	\$ 236,40	\$ 236,40	\$ 236,40	\$ 236,40
TOTAL GASTOS DE VENTA		\$ 446,40	\$ 5.649,58	\$ 6.609,71	\$ 8.521,23	\$ 8.902,57	\$ 10.859,21
DEPRECIACIÓN		\$ 0,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00
TOTAL DEPRECIACIÓN		\$ 0,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 2.523,60	-\$ 1.093,58	\$ 15.295,65	\$ 19.523,96	\$ 26.602,52	\$ 33.709,66
GASTOS FINANCIEROS							
INTERESES PRESTAMO		\$ 0,00	\$ 1.591,65	\$ 1.332,03	\$ 1.045,90	\$ 730,56	\$ 383,02
AMORTIZACION DEL PRESTAMO		\$ 0,00	\$ 2.542,80	\$ 2.802,42	\$ 3.088,55	\$ 3.403,89	\$ 3.751,43
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		\$ 0,00	\$ 4.134,45	\$ 4.134,45	\$ 4.134,45	\$ 4.134,45	\$ 4.134,45
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES		\$ 2.523,60	-\$ 5.228,03	\$ 11.161,20	\$ 15.389,51	\$ 22.468,07	\$ 29.575,21
MENOS EL 15% DE PARTICIPACION A TRABAJADORES				\$ 1.674,18	\$ 2.308,43	\$ 3.370,21	\$ 4.436,28
IGUAL UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2.523,60	-\$ 5.228,03	\$ 9.487,02	\$ 13.081,08	\$ 19.097,86	\$ 25.138,92
22% DEL IMPUESTO A LA RENTA ES CERO		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD O PERDIDA NETA		\$ 2.523,60	-\$ 5.228,03	\$ 9.487,02	\$ 13.081,08	\$ 19.097,86	\$ 25.138,92
MAS DEPRECIACION		\$ 0,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00	\$ 1.182,00
FLUJO NETO DE CAJA		-\$ 15.589,10	-\$ 4.046,03	\$ 10.669,02	\$ 14.263,08	\$ 20.279,86	\$ 26.320,92

Nota: Cálculo flujo de caja

Fuente: Productores de la AAPROCCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Para establecer la proyección para cinco años, se tomó los siguientes datos:

- Ingresos compras históricas de la empresa aliada.
- Egresos de acuerdo a la información proporcionada por el administrador.

5.12 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del VAN e toma en cuenta el flujo neto de caja y se aplica la formula siguiente para actualizar los valores, que da como resultado el VAN, que hace el valor cero.

$$VAN = -I + \sum_{j=1}^n \frac{FNE_j}{(1+i)^n}$$

Tabla 32. Cálculo VAN1

VAN1	-15589,1	$\frac{(4.046,03)}{(1+0,0816)^1}$	$\frac{10.669,02}{(1+0,0816)^2}$	$\frac{14.263,08}{(1+0,0816)^3}$	$\frac{20.279,86}{(1+0,0816)^4}$	$\frac{26.320,92}{(1+0,0816)^5}$	
	-15589,1	$\frac{(4.046,03)}{1,0816364}$	$\frac{10.669,02}{1,1699373}$	$\frac{14.263,08}{1,26544677}$	$\frac{20.279,86}{1,36875329}$	$\frac{26.320,92}{1,48049338}$	
	-15589,1	-3740,66	9119,31	11271,18	14816,30	17778,48	= 33655,52

Nota: Cálculo VAN1

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Los índices de rentabilidad obtenidos en el estudio reflejan que la propuesta es financiera factible y económicamente rentable dado que tiene un VAN positivo el valor es de \$ 40.379,25, lo que indica que dicho proyecto generará una rentabilidad absoluta neta en el momento inicial del mismo.

5.13 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Los flujos actualizados se igualaron a cero, por lo tanto la TIR de están inversiones.

Tabla 33. Cálculo VAN2

VAN2	-15589,1	$\frac{(4.046,03)}{(1+0,3716)^1}$	$\frac{10.669,02}{(1+0,3716)^2}$	$\frac{14.263,08}{(1+0,3716)^3}$	$\frac{20.279,86}{(1+0,3716)^4}$	$\frac{26.320,92}{(1+0,3716)^5}$	45,16%
	-15589,1	$\frac{(4.046,03)}{1,451630306}$	$\frac{10.669,02}{2,107230546}$	$\frac{14.263,08}{3,058919722}$	$\frac{20.279,86}{4,440420572}$	$\frac{26.320,92}{6,445849074}$	
	-15589,1	-2787,23	5063,05	4662,78	4567,10	4083,39	0,00

Nota: Cálculo VAN1

Fuente: Productores de la AAPROCNOP, M. Sandoval & C. Venegas. 2014

Los flujos actualizados se igualaron a cero, por lo tanto la TIR de esta inversión es de 45,16% que comparada con la tasa mínima aceptable de rendimiento del 8.16%, es mayor lo que quiere decir que es aceptable la inversión. El 45,16% es la tasa más alta que los inversionistas pueden pagar sin perder dinero.

CONCLUSIONES

- La propuesta de diseñar un plan de mejoramiento, es la única forma de que se pueda desarrollar e incrementar sus ventas.
- El café de las zonas del noroccidente de Pichincha son cafés de altura de alta calidad.
- Concentración de funciones en el Administrador.
- Si se implementa las propuestas se puede llegar a estándares de calidad para la exportación.
- Industrializar los procesos de pos-cosecha.

RECOMENDACIONES

Después del estudio realizado a la Asociación "AAPROCNOP" se recomienda:

- Elevar el concepto de trabajo en equipo y que los socios en conjunto tengan mejor poder de negociación y no sean perjudicados, ya que actualmente es el eslabón más débil de la cadena de valor.
- Que la tecnología puede ser fácilmente adquirida ya que el beneficio es para todos y por ende la inversión.
- Hay que capacitar a los caficultores en técnicas de conceptos de administración.
- Buscar reconocimientos internacionales a través de la participación de las ferias y concursos nacionales.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aquicito. (01 de 2014). *Parroquias del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 05 de Marzo de 2014, de <http://www.quito.com.ec/parroquias/>
- Astudillo Vanegas, D., & Gómez Bravo, A. (2011). *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Banco Central del Ecuador. (01 de Enero de 2014). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 27 de Octubre de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Baque Café. (2014). *Escuela de café*. Recuperado el Julio de 2014, de <http://www.baque.com/escuela-de-cafe>
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideaspropias Editorial.
- Bravo, R. (2011). *Economía General*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de Tipos de producción en línea: <http://.soloeconomia.com/empresas/producción-tipos.html>
- Camacho, R. (25 de Febrero de 2008). *Que es un proceso*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>
- Carneiro, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chavarría, H. (2001). *Factores no Económicos de la Competitividad*. San José: IICA.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. México.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Di Rienzo, J., Casanoves, F., González, L., Tablada, E., Díaz, M., Robledo, C., & Balzarini, M. (2008). *Estadística para las Ciencias Agropecuarias*. Argentina: Brujas.
- Dichiara, R. (2005). *Economía Industrial: Concepto y aplicaciones*. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- Fernández, M. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos. Y la Calidad Total*. Madrid: Esic.

- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008*. España: Eumed.
- Fúquene, C. (2007). *Producción limpia, contaminación y gestión ambiental*. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- García, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá : Centro Editorial Universidad del Rosario.
- González, F. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de los centros escolares*. México.
- Grupo B de la Generalitat Valenciana. (2006). *Administración Especial*. España: Editorial Mad S.L.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Indiana: AuthorHouse.
- Gutiérrez, M. (1989). *Administrar para la calidad: Conceptos administrativos del control total de calidad*. México: Limusa S.A.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED .
- HittBlackPorter. (2006). *Administración*. Person Educación.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Krajewski, L. (2000). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- López, C. (Enero de 2001). *Conceptos básicos de producción*. Recuperado el 31 de octubre de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com>
- Martínez, D. (2012). *Análisis Interno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2014). *Agricultura Orgánica*. Recuperado el 03 de Enero de 2014, de <http://www.fao.org>
- Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación. (2014). *Agricultura Orgánica*. Recuperado el 03 de Enero de 2014
- Parkin, M. (2007). *Macroeconomía*. México: Pearson Educación.
- Peréz-Fernández, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: Esic.

- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Cuarta ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Porter, M. (30 de Enero de 2012). *Web y empresas*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: Teoría y Practica*. México: Editorial Limusa.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Salazar, F. (2010). *Gestion Estrategica de Negocios Vol. 2*. Lima: Proveer.
- Sánchez, H., Flores, J., & Martín, M. (2011). *Métodos e indicadores ara la evaluación de los servicios de salud*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ugalde, G. (1996). *Administración de Empresas Agropecuarias*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia : Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS