

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD PARA EL SECTOR
CAFETALERO DE LA FEDERACIÓN REGIONAL DE
ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS
DEL SUR (FAPECAFES) DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

MICHAEL HERNÁN ZAMBRANO GODOY

michaelzam_89@hotmail.com

Director: Dr. Klever Efraín Naranjo Borja

efrain.naranjo@epn.edu.ec

2015

DECLARACIÓN

Yo Michael Hernán Zambrano Godoy, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

MICHAEL HERNÁN ZAMBRANO GODOY

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Michael Hernán Zambrano Godoy, bajo mi supervisión.

Dr. Klever Efraín Naranjo Borja
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis sinceros agradecimientos al Dr. Klever Efraín Naranjo Borja, por haber brindado el apoyo y paciencia en el desarrollo de esta investigación, asesorando de forma oportuna, quién en su calidad de maestro me ha dado un ejemplo y hemos podido confluír en el camino de anhelar a una sociedad más justa. A FAPECAFES por su apoyo brindado y recibimiento siempre cordial. A la Ing. Diana Barreno por sus aportes que fueron valiosos para mi proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, a mis hermanas y a mi sobrino, por sus esfuerzo, confianza y apoyo, quienes me dieron la oportunidad de estudiar en un sistema donde resulta complejo sin los medios necesarios.

Dedico también este trabajo a mis amigos de aula quienes siempre me apoyaron, a los compañeros de vida y de organización, que nos une la lucha por una patria nueva.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS.....	II
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	III
LISTA DE ANEXOS	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTE	2
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 CONCEPTO DE DESARROLLO	8
2.1.1 TEORÍA CLÁSICA	9
2.1.2 TEORÍA MARXISTA	10
2.1.3 TEORÍA NEO-CLÁSICA.....	11
2.1.4 TEORÍA KEYNESIANA.....	12
2.2 ASOCIATIVIDAD	13
2.3 REDES ORGANIZACIONALES.....	18
2.4 ESTRATEGIA	21
2.5 CADENA PRODUCTIVA.....	24
3 METODOLOGÍA	27
3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y EXPLORATORIA.....	28
3.1.1 IMPORTANCIA DEL CAFÉ EN EL ECUADOR	28
3.1.2 PRINCIPALES ZONAS CAFETALERAS DEL ECUADOR	30
3.1.2.1 Organizaciones gremiales del sector.....	31
3.1.3 EVOLUCIÓN DE PRECIOS INTERNACIONALES	32
3.1.4 EXPORTACIONES DEL SECTOR	33

3.1.5	DESTINO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CAFÉ. ...	34
3.1.6	COMPETIDORES CERCANOS.....	35
3.1.7	EXPORTADORES EN ECUADOR	36
3.2	LUGAR DE ESTUDIO.....	37
3.2.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA SOCIOS FAPECAFES	39
3.2.2	BIENES Y SERVICIOS OFRECIDOS.....	39
3.2.3	ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE FAPECAFES.....	41
3.2.4	HECTÁREAS DE CAFÉ, FINCA, SACOS, POR SOCIOS.....	42
3.2.5	INFRAESTRUCTURA Y FINANCIAMIENTO DE FAPECAFES.....	43
3.2.6	CONVENIOS Y AFILIACIONES A GREMIOS	45
3.2.7	PRECIO DE VENTA PARA FAPECAFES	46
3.2.8	PROCESO PRODUCTIVO	47
3.2.9	CADENA DE VALOR DE FAPECAFES.....	48
3.2.10	CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ	50
3.3	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	52
3.3.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE FAPECAFES.....	52
3.3.1.1	Misión	52
3.3.1.2	Visión.....	52
3.3.2	ANÁLISIS FODA.....	52
3.3.2.1	Evaluación Interna.....	53
3.3.2.2	Evaluación Externa.....	53
3.3.3	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	54
3.3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES DE FAPECAFES.....	54
3.3.5	PLANEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE FAPECAFES AL 2010.....	55
3.3.6	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS EN MEJORAS DEL SECTOR CAFETALERO FAPECAFES.	56
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1	CONCLUSIONES	59
4.2	RECOMENDACIONES	61
	REFERENCIAS.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- La economía solidaria en Economía Mixta	18
Figura 2- Redundancia por Cohesión.....	20
Figura 3- Redundancia por Equivalencia Estructural	20
Figura 4- Red eficiente.	21
Figura 5- Concepción original de la cadena productiva en el sector agrícola.	25
Figura 6- Cadena de Valor de Porter	27
Figura 7- Evolución de los precios anuales del café, en las bolsas de New York y Londres. Periodo 1994-2009	32
Figura 8- Exportaciones de café y derivados. Valor FOB Miles USD.....	33
Figura 9- Exportaciones ecuatorianas de café y derivados. Toneladas.	34
Figura 10- Organigrama Funcional de FAPECAFES	42
Figura 11: Créditos otorgados por FAPECAFES, y otras entidades.	45
Figura 12- Cadena Productiva FAPECAFES	47
Figura 13- Cadena de Valor FAPECAFES	49
Figura 14- Porcentaje de productores asociados por género.....	51
Figura 15- Porcentaje de productores por edad.....	51
Figura 16- Ubicación de FAPECAFES en la economía.....	56
Figura 17- Grupo de interés asociativo para enfocar estrategias	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Cooperativas en Ecuador, 1969	15
Tabla 2- Hectáreas de café en el Ecuador.	29
Tabla 3- Principales destinos de las exportaciones de café desde Ecuador	35
Tabla 4- Relación de competidores, de países cercanos	35
Tabla 5- Exportación de café arábigo del Ecuador.....	36
Tabla 6- Datos de FAPECAFES.....	37
Tabla 7- Productos principales de FAPECAFES.....	40
Tabla 8- Descripción del producto.....	41
Tabla 9- Estimados de producción de café año 2011	42
Tabla 10- Convenios FAPECAFES. Premios.	45
Tabla 11- Precio que recibe FAPECAFES, con los premios de certificación	47
Tabla 12-Matriz de planeamiento de estrategias FAPECAFES	55

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Distribución de plantaciones en Ecuador.....	30
Ilustración 2- Ubicación geográfica de los socios de FAPECAFES.....	39
Ilustración 3- Fotografías de Planta Procesadora de FAPECAFES.	44

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Exportadores de café y elaborados del Ecuador. Periodo 2005-2010.	68
Anexo B: Lista de exportadores de café en el 2014.	70
Anexo C : Precios pagados al productor por quintal de café verde en las zonas de arábigo (Referencia: Provincia de Loja)	71
Anexo D : Superficie Cafetalera del Ecuador según el COFENAC. 2010.	72
Anexo E: Café (Grano verde y café oro)	73
Anexo F: Café Victoria. Producto de comercialización nacional.....	73

RESUMEN

Las formas de organización asociativas, se han convertido en alternativas para los sectores más desposeídos y explotados, como una forma de emancipación del actual sistema, que les permita mejorar la calidad de vida de sus familias. La importancia económica y organizativa a nivel nacional que representa la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur del país FAPECAFES, motivó la realización de esta investigación, cuyo objetivo fue el desarrollo de estrategias de asociatividad, que aporten para mejorar este tipo de organizaciones. Datos que fueron obtenidos mediante una investigación documental-descriptiva, abordando el desarrollo, la asociatividad y, la estrategia como ejes fundamentales, identificando su forma organizativa, sus principios y la cadena de valor de la federación. Además de la importancia que representa a nivel nacional en la producción y exportación del grano de café arábigo lavado, constituyendo su forma de organización y la calidad de su producto en su estrategia principal para la producción y comercialización con un precio de certificación de comercio justo y orgánica, eliminando niveles de intermediación con el importador, mejorando así sus ingresos marginales que benefician alrededor de 1700 familias en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro.

Palabras Clave:

Asociativismo en Ecuador, Producción del café, Estrategias Asociativas, Comercialización Asociativa, Organizaciones alternativas.

ABSTRACT

Associative forms of organization have become alternatives for the most dispossessed and exploited sectors, as a form of emancipation of the current system, which allows them to improve the life quality for their families. The national economic and organizational importance that is represented by the regional federation of small coffee growers associations ecological in the south of the country FAPECAFES, prompted us to conduct this research which aim was to develop partnership strategies that could contribute to get better these organizations. The information was obtained through a documentary-descriptive research, approaching development, partnership and strategy as fundamental axes, identifying the production chain and the organizational network of the federation. Also, this investigation evaluated the washed arabica coffee importance in the national production and exportation, where the organization way and the product quality constitute their main marketing strategy with a price that certifies a fair trade, eliminating intermediary levels with the importer in order to improve their marginal revenue and benefiting about 1,700 families in Loja, Zamora Chinchipe y El Oro.

Keywords: Associative in Ecuador, Coffee production, Associative Strategy, Associative Commercialization, Alternative Organizations.

1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de formas alternativas de organización en nuestro país, dentro del actual sistema capitalista, es un tema de estudio y de discusión por parte de los diferentes espacios que interactúan en las actividades económicas.

Las crisis económicas a nivel mundial, la explotación, la pobreza, la desigualdad, conlleva a experimentar alternativas que permitan subsistir de mejor forma.

En el 2014 en el Ecuador, 53,43 % de personas con empleo se encuentran en el sector informal (INEC, 2014), una gran parte agricultores en zonas rurales.

Las diversas formas de organización que parten de una necesidad, por lo difícil que resulta poder competir individualmente en el mercado, son importantes de estudiar, analizando sus formas, que permitan aportar con mejoras, adaptadas a la realidad que presenta cada caso en particular.

En el Ecuador existe reducidas fuentes bibliográficas sobre la asociatividad, para lo cual ha considerado necesario el estudio de este caso y que sirva de aporte para algún tipo de investigación más amplia.

Proponer estrategias a tipos de organización asociativa como la que se desarrolla en FAPECAFES que aporta activación económica al país con exportación de café, presenta un análisis interesante, que propone debatir las formas en que se desarrolla. Evaluando su cadena productiva, su red organizativa y sus estrategias.

La producción de café, es un producto que genera grandes divisas al Ecuador, y gran importancia después del banano y el cacao. Producto que se cotiza en la Bolsa de New York y de Londres, siendo muy bien cotizado a nivel internacional, sólo en el “2011 la exportación fue de 260,1 millones de dólares en valor FOB” (PROECUADOR, 2013) en el Ecuador.

Para realizar el estudio se utilizó un tipo de investigación documental-descriptivo, que permitió obtener resultados, de la importancia que representa a nivel nacional

FAPECAFES, y de su trabajo organizativo en la región sur del país, su propuesta asociativa con el fin de acercar más al consumidor, eliminando ciertas líneas de intermediarios, que encarecen el producto y contrae reducido ingreso marginal para los productores.

El presente documento pretende aportar con estrategias que permitan fortalecer a FAPECAFES, federación que se desarrolla en las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, con una producción de café arábigo orgánico con exquisitas características. Crecer como organización de segundo grado a organización de tercer grado con otras de igual tipo, y socializando el proceso federativo con productores independientes, así como también sobrepasar el hecho netamente económico e interactuar en el ámbito cultural, social con sus familias y a nivel comunitario.

Al final del estudio se plantea estrategias en función de la asociatividad y se determinaran los puntos específicos fundamentados con los datos estudiados, que se espera puedan ser tomadas en cuenta por FAPECAFES para el fortalecimiento de su federación.

1.1 ANTECEDENTE

Las empresas u organizaciones económicas, en su afán de generar beneficios económicos, buscan constantemente formas y estrategias que permitan lograr sus objetivos.

Desde el origen del capitalismo, posterior a la revolución industrial, debido a la explotación laboral, desempleo y la acumulación del capital en pocas manos. Las sociedades han buscado nuevas formas de organización económica, mucho más con las constantes crisis económicas.

En el Ecuador, el estudio de organizaciones enmarcadas a nuestra realidad, son mínimas. Situación que plantea al Estado y a la comunidad universitaria discutir.

“En América Latina vivimos de lo que sería la corriente del tecnicismo para estar a tono con los modelos de desarrollo económico de las sociedades industriales,

olvidándonos de nuestra propia realidad...” “La técnica para salvar la responsabilidad se apoya en una constelación de asesores internacionales, que a su vez culpan al Poder Público pero que exhiben voluminosos informes de lo que suponen son nuestras realidades. Este es el círculo vicioso de la técnica.” “He ahí una mitología técnica”. (Ortiz, 1975, p. IV).

El reducido capital, para ciertos individuos. Algunos, propietarios únicamente de su fuerza de trabajo, plantean discutir y aplicar formas de agruparse, en el afán de no desaparecer y alcanzar una situación económica estable.

Según el INEC a diciembre del 2014, el 53,43 % de personas con empleo se encuentran en el sector informal. Estos son establecimientos económicos que poseen hasta 10 trabajadores y no tienen registros contables o no tienen RUC (INEC, 2014).

Ser pequeño propietario informal y trabajar de forma individual, da poco poder de comercialización, limitación de acceso a última tecnología, financiamiento crediticio, entre otros.

Sin embargo en una cultura donde la desconfianza predomina, y el “90 % de las empresas en el Ecuador pertenecen a grupos familiares, en especial a pequeñas y medianas empresas pymes” (Christensen, 2014), muestra el temor de asociarse, y las tendencias económicas insertadas desde el extranjero.

Es necesario estudiar casos particulares y plantear estrategias, que permitan experimentar formas alternativas de organización, para superar los problemas que se presentan.

Las asociaciones de agricultores unificados en FAPECAFES, se plantean retos a su forma de organización y a su funcionamiento, para crecer como organización en el ámbito económico y organizativo. Más existen problemas internos y externos que es necesario resolverlos. Surgiendo varias barreras en su crecimiento y en sus alianzas con otros sectores. Lo que no les permite crecer y desarrollarse.

En el Ecuador desde varias décadas se ha planteado el hecho de formas alternativas, tomando referencia de otros países y de ejemplos desarrollados en

nuestra sociedad, que permiten aprender de los errores y de las ventajas proporcionadas de estas formas de organización.

La aplicación de modelos alternativos de gestión se convierte en una necesidad del país, que permita de otras formas, desarrollar la producción y mejorar la forma de vida de las personas.

De acuerdo a Weber (2011) en el artículo *Perspectiva de la Sociedad Civil en el Ecuador* propone que “en el contexto actual el concepto de desarrollo y sus formas de concreción están profundamente cuestionados, y las organizaciones de la sociedad civil juegan un papel importante como críticas de los modelos imperantes, especialmente aquellos inspirados en la concepción neoliberal, y a la vez forman parte de los forjadores de nuevas formas de entender el desarrollo “ (Gabriela Weber, 2011, p. 7).

En el caso de FAPECAFES, los productores son dueños de pequeñas parcelas, con limitado poder de comercialización. Siendo su Federación el organismo que permite comercializar de forma justa sus productos.

FAPECAFES, tiene como actividad “la comercialización de su producto principal que es el café, así como de productos alternativos provenientes de las fincas de sus socios y socias, de la misma forma la transformación de productos naturales, entre otros” (FAPECAFES, 2002).

Produce, acopia, transforma, procesa y exporta de manera asociativa cafés especiales para mercados especiales, micro lotes y gourmet a Europa y Norte América.

El estudio basado en este caso particular permitirá hacer un aporte a los problemas que presentan este tipo de organizaciones, asociadas por necesidades que presenta el mercado, y plantear estrategias encaminadas en su fortalecimiento.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar estrategias de asociatividad para el sector cafetero de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur del país (FAPECAFES).

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la estructura de las redes organizacionales que constituye FAPECAFES.
- Definir la cadena productiva de FAPECAFES.
- Desarrollar las Estrategias de asociatividad.
- Realizar una propuesta de mejora para el sector cafetalero en FAPECAFES.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La poca información que existe, y el marginal estudio sobre formas de organización en nuestro país, permiten indagar en un espacio amplio, con muchos casos por estudiar, y aportes que hacer. Aplicado a nuestra realidad en el ámbito cultural, económico y social.

El hecho que 53,43 % de personas con empleo se encuentran en el sector informal¹, es problemática que representa una ausencia legal de las organizaciones que conforman, invisibles para entidades financieras. No con el afán de asfixiarlas con impuestos, sino de buscar estabilidad laboral, beneficios financiero, entro otros.

¹ informal corresponde a establecimientos económicos que poseen hasta 10 trabajadores y no tienen registros contables completos o no tienen RUC. (INEC, 2014)

Las tendencias de otros países en lo referente a gestión son tomadas muchas veces como propias, e insertadas en los planes planteados por el Estado, que algunas veces queda impregnado solo como frase literaria, dentro del marco legal.

En el Plan del Buen Vivir, el objetivo 8 plantea “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible [...] Democratizar de forma organizada y responsable los medios de producción no vinculados al sector financiero, bajo consideraciones de asociatividad, inclusión y responsabilidad ambiental.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo., 2013, p. 267)

Las directrices del Plan del Buen Vivir permiten aprovechar, el esfuerzo que se tiene en fortalecer el sistema económico social y solidario. Siendo FAPECAFES una organización que agrupa varios productores de café, con posibilidad de buscar beneficios económicos y de mercado, por medio del Estado. Aunque algunas veces sean insuficientes para el desarrollo que necesitan las organizaciones en el marco de la gestión social.

Posterior a la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador del 2008, se deroga la Ley de Cooperativas de 1966 y se da la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario publicada en el Registro Oficial 444 del 10 de mayo del 2011.

En la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011) se contempla los sectores: Cooperativista, Asociativo, Comunitario y Unidades Económicas Populares. Por lo que es necesario analizar el desarrollo de este sector en el país.

De igual forma se emite mediante decreto de la (Presidencia de la República del Ecuador, 2012), el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Durante la historia del Ecuador, el asociativismo ha jugado un papel protagónico, en especial en momentos de crisis, lo que amerita hacer un estudio del aporte que hace al desarrollo del país.

La importancia del Estado en el financiamiento y la regulación es de gran importancia para otras formas de organización, “si no hay un cambio radical de actitud, de parte de los gobiernos de estos pueblos, el cooperativismo, dejado a su propio esfuerzo, en un ambiente de condiciones tan adversas, apenas será un privilegio de acción intrascendente” (Ortiz, 1975, p. VI) Introducción de Dr. René Moreno Andrade.

Es necesario un estudio sobre modelos de gestión desarrollados en nuestro país, o que se iniciaron con ciertos principios y estrategias, que de alguna manera se fueron perdiendo y es importante retomar.

“Al desvincular al cooperativismo de un medio nacional determinado, para colocarlo en una vitrina de exhibición, cortamos la posibilidad de analizarlo en sus raíces, en el medio social en que se ha colocado y le esterilizamos para apuntalar al sistema capitalista” (Ortiz, 1975, pág. 26).

De acuerdo al plan de negocios de FAPECAFES del 2010 y sus estatutos, uno de sus objetivos centrales es fortalecer la forma de Organización y generar un desarrollo empresarial.

Según el análisis FODA realizado por la empresa en el 2011, se ubica en el cuadrante PERSISTA O RESISTA. Lo que nos conduce a realizar un estudio del funcionamiento de FAPECAFES para desarrollar estrategias de asociatividad en la zona.

Desarrollar estrategias para FAPECAFES que estén coherentes al momento, ayudará para posibles mejoras y de ejemplo para otro tipo de organizaciones.

2 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se recuenta el origen de “desarrollo” desde sus diversas concepciones filosóficas, para ir conociendo su base conceptual. Siendo necesaria una síntesis de las escuelas económicas. Importante conocer sus definiciones para evitar utilizar palabras que pueden estar fuera del contexto a lo que se quiere referir, y en otras ocasiones palabras que tienen mucha similitud en su conceptualización.

Se recuenta el origen de la asociatividad, y se han citado varios autores que plantean este tipo de organización desde un plano emancipador, y otros que lo ven simplemente como otra forma de organización. Lo importante de las redes organizativas que optimizan y amplían la comunicación de los diferentes actores, en un caminar mucho más rápido por alcanzar metas que se tienen planeadas. El conceptualizar las estrategias y la cadena productiva, son pertinentes para lograr los objetivos del proyecto.

2.1 CONCEPTO DE DESARROLLO

La definición de la Real Académica Española es la “acción de desarrollar o desarrollarse” y expresa también que en la economía es “evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida”.

La palabra desarrollo puede tener el significado anterior, pero múltiples acepciones, y que parte de un anclaje histórico, y una trayectoria.

Actualmente se habla mucho de desarrollo, y los gobiernos intentan con datos demostrar el desarrollo de una nación, pero poco nos hemos puesto a analizar la trascendencia de esta palabra.

“El concepto desarrollo es heredero de la noción occidental de progreso surgida en la Grecia clásica y consolidada en Europa durante el período de la Ilustración bajo el supuesto que la razón permitiría descubrir las leyes generales que

organizan y regulan el orden social y así poder transformarlo en beneficio de la gente.” (Valcárcel, 2006). Pensadores de la historia occidental apropiaron en sus definiciones la palabra progreso por poco más de 2 mil años. Pero la derivación de desarrollo fue además antecedido por otros términos como civilización, evolución, riqueza y crecimiento. Los clásicos de la economía se manifiestan con respecto al desarrollo, por lo que importa citarlos. Según las tesis de cada escuela clásica, se da diferentes visiones de desarrollo, que con el tiempo cambia en base a quienes tienen los medios de producción.

Presentamos una intervención breve sobre las escuelas económicas, de lo cual tomaremos ciertos apuntes del libro (Naradowski & Chain, 2009)

2.1.1 TEORÍA CLÁSICA

Se remontan al siglo XVIII, en coincidencia con la época de la industrialización británica, en el sector textil.

La rápida aceleración económica y el cambio en los medios de producción por la máquina de vapor dieron lugar a pensamientos que dieran respuestas a lo que sucedía. En este contexto surge la escuela clásica como representantes a Adam Smith y David Ricardo.

Smith planteaba que la producción debe organizarse por la “división del trabajo”, básicamente la división de una tarea en partes en la que cada parte está a cargo de un individuo diferente. El Estado no debe intervenir en la actividad económica, ya que el mercado se autorregula por sí mismo.

“Ninguno por lo general se propone originariamente promover el interés público y acaso ni aún conoce como, o fomenta cuando no lo piensa fomentar. Cuando prefiere la industria doméstica a la extranjera, sólo medita su propia seguridad, y cuando dirige la primera de forma que su producto sea el mayor valor posible, solo piensa en su ganancia propia; pero en este y en muchos otros casos es conducido, como por una mano invisible, a promover un fin que nunca tuvo parte en su intención”. (Smith, 1794, pág. 295).

Smith concibió el Desarrollo económico como: “Un proceso armónico en el cual la producción y los ingresos crecen debido a la labor conjunta de capitalistas y trabajadores y debido también a las posibilidades de progreso que ofrece el mercado”. (Angulo, 2011).

2.1.2 TEORÍA MARXISTA

Los aportes teóricos de Karl Marx (1818-1883) están contextualizados en una época histórica marcada por dos revoluciones que provocaran una transformación social política y económica del mundo entero.

En primer lugar se da la Revolución Industrial en el reino Unido que cambiaría las formas de producción, a fines del siglo XVIII. Cambiando de una organización basada en el trabajo manual en otra cuyos pilares serían la manufactura y la industria y como segunda la revolución Francesa en 1789 en la que se abolió el feudalismo y se establece la República.

“Lo fundamental para los primeros escritos filosóficos y políticos de Marx es la oposición entre el Estado Moderno que comienza a gestarse con la Revolución Francesa y el Estado Antiguo o Antiguo Régimen, es decir, el conjunto de costumbres e instituciones políticas monárquica en la que el rey proclamaba su poder pretendidamente derivado de Dios, a quien sólo debía dar cuenta de sus actos. De otra lado. Los súbditos, sin derecho pero con obligaciones hacia el soberano.” (Naradowski & Chain, 2009)

El Estado se constituiría como un instrumento de dominación de clase, de la clase burguesa, capitalista sobre el proletariado.

Con la aparición de la propiedad privada a partir del Estado moderno post revolucionario, la sociedad se divide a grandes rasgos en dos clases:

- Por un lado, las personas que poseen los medios de producción como las tierras, las fábricas, etc. (La burguesía)

- Por otro lado, las personas que no poseen esos medios de producción y sólo disponen de la venta de su fuerza de trabajo para sobrevivir. (Los proletariados)

Marx critica a los clásicos por considerar al capitalismo como el ordenamiento “natural” y definitivo de la sociedad, sin una argumentación teórica, sino más bien cayendo en idealismo.

Allí asume que la explotación era sólo un orden histórico y transitorio destinado a desaparecer por su propia dinámica interna y llama al proletariado, como principal clase social en la revolución, a reconocer su lugar ineludible en la lucha anti-capitalista. En un pasaje de El Manifiesto, Marx afirma: “Y así, al desarrollarse la gran industria, la burguesía ve tambalearse bajo sus pies las bases sobre las que produce y se apropia de lo producido. Y a la par que avanza, se cava su propia fosa y cría a sus propios enterradores. Su muerte y el triunfo del proletariado son igualmente inevitables” (Naradowski & Chain, 2009). Describiendo el desarrollo de la sociedad como la victoria de la clase trabajadora, que le permitirá alcanzar sus anhelos de justicia.

2.1.3 TEORÍA NEO-CLÁSICA.

En el siglo XIX se desarrolla la corriente neoclásica, que considera al “mercado” como la mejor forma de asignar los recursos en una sociedad.

Para esta escuela, la Economía es la ciencia dedicada al análisis de la forma en que se administran los recursos que siempre son escasos, mismo que la hace el mercado.

Aparece a finales del Siglo XIX con la llamada “Ley de Say”, que establece que “la oferta crea su propia demanda” y por lo tanto la economía funciona en equilibrio. Los representantes más destacados de esta teoría son: Walras (1834-1910) y Alfred Marshall.

Los neoclásicos entienden el comportamiento de los actores como un agente económico racional que busca maximizar sus utilidades en un entorno de mercado de competencia perfecta que asigna perfectamente los recursos.

“A la teoría económica neoclásica se la denomina en ocasiones ortodoxa ya sea por sus críticos o simpatizantes.” (enciclopediafinanciera).

En materia de las universidades la teoría Neo-Clásica es una de las más explicadas, ya que al usar fórmulas que relacionan la oferta y la demanda, se podría tener indicadores como el de la utilidad, pero como se menciona anteriormente, en una economía que funcione de forma perfecta.

2.1.4 TEORÍA KEYNESIANA

Esta teoría se deriva de John Maynard Keynes (1883-1946), mismo que desarrolla sus tesis en un contexto internacional de crisis, ya que en la década de 1930 y 1940 se da lo que comúnmente se conoce como la gran depresión.

“Tanto en Europa como en los Estados Unidos, la crisis siguió durante todo 1930. Ese año caen casi 7000 bancos de los Estados Unidos, hay grandes quiebras aún en 1931 y 1932. La desocupación pasó de una cifra cercana al millón en 1929 a los casi 5 millones en octubre de 1930, a los 8 millones en octubre de 1931 y a los 13 millones en 1933. Los salarios reales bajaron a la mitad, el consumo se redujo al mínimo, generando un círculo vicioso de difícil salida”. (Naradowski & Chain, 2009)

Lo que propone Keynes es aumentar la demanda, que de un empujón al consumo, para lo cual el estado tenía que ser parte del mismo.

Que “El Estado debe influenciar directamente sobre la propensión a consumir, con política fiscal monetaria”. (Naradowski & Chain, 2009).

El Estado se convertiría no solo en un regulador, entre los propietarios y los trabajadores, sino también tendría fondos producto de los ahorros de la sociedad

para generar gasta público, por ejemplo en infraestructura, empleo, demanda de materiales, etc., y esto producirían efecto beneficioso para la economía.

2.2 ASOCIATIVIDAD

El trabajo asociativo es una forma de organización del ser humano desde su evolución. Experimentando que los resultados del trabajo en conjunto eran superior al aplicado de forma individual. En el Comunismo Primitivo se dio el trabajo en grupos para la caza, que se convirtió en una necesidad para el hombre.

En definición de la RAE², asociación “es el conjunto de asociarse para un mismo fin y en caso, persona jurídica por ellos formada”.

Es la facultad de elegir y acordar con otro o varios individuos que compartan un fin determinado, y que suman esfuerzos para lograrlo. En el ámbito económico se agrupan para generar un beneficio económico mutuo, aunque el asociarse puede traer otro tipo de beneficio para sus miembros.

“El pensamiento y la práctica cooperativista modernos son tan antiguos como el capitalismo industrial. De hecho, las primeras cooperativas surgieron alrededor de 1826, en Inglaterra, como reacción a la pauperización provocada por el cambio masivo de campesinos y pequeños productores en trabajadores de las fábricas pioneras del capitalismo industrial”. (de Sousa Santos, 2011)

Era una forma en que las organizaciones sindicales anarquistas, etiquetaban sus productos para que los compradores supieran como era el tipo de organización que elaboró el producto. Uno de sus objetivos era oponerse a las condiciones inhumanas, bajos salarios, en general a la miseria en la que se veían inmerso con la explotación, muy similar fueron los sucesos en Francia.

Dentro de la gestión social, la asociatividad toma una postura ideológica y política, con una contraposición al sistema capitalista. Es la forma de organización

² REAL ACADEMIÁ ESPAÑOLA

de individuos que de forma colectiva y democrática encaminan esfuerzos hacia un mismo fin, retomando la autonomía respecto a la centralidad.

“Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) un teórico del anarquismo pero, téngase en cuenta, a la postre europeo por nacimiento y por formación, teoriza sobre la gran propiedad como origen de los males de muchos, pero reivindica el sentido de la pequeña propiedad a la que atribuye ser la resistencia capaz de enfrentar al nuevo núcleo de poder dominante. Afirmaba Proudhon que es posible eliminar la explotación de clase organizando el cambio equivalente y directo de las mercancías, —sin emplear dinero— y el crédito gratuito; de este modo, según él, surge un régimen justo en el que todos se convierten en trabajadores. Proudhon elaboró un proyecto de asociación para unir, partiendo de los principios de ayuda mutua y de cambio equivalente, a artesanos, comerciantes, obreros y dueños de pequeñas empresas. Carlos Marx y Federico Engels pusieron de relieve el carácter reaccionario de la utopía de Proudhon, reflejo de la doble condición del pequeño burgués bajo el capitalismo, incluyendo el sistema proudhoniano en el “socialismo burgués” ” (Asociación Mutual Mercantil Argentina, 2010)

La definición descrita por Proudhon “Federación, del latín, foedus, genitivo foederis, es decir pacto, contrato, tratado, convención, alianza, etcétera, es un convenio por el cual uno o muchos jefes de familia, uno o muchos municipios, uno o muchos grupo de municipios o Estados, se obligan recíproca e igualmente los uno para con los otros, con el fin de llenar uno o muchos objetos particulares que desde entonces pesan sobre los delegados de la federación de una manera especial y exclusiva” (Proudhon, 1971). Las teorías asociativistas de Charles Fourier y de Pierre Proudhon, inspiraron a la creación de las primeras cooperativas de trabajadores en Francia.

Marx consideraba un experimento interesante el del trabajo cooperativo por parte de los trabajadores, aunque mencionaba que para llevarse adelante tendría que cumplirse ciertas condiciones. Ya que al funcionar dentro de un sistema capitalista, no podría darse cambios según Marx, “...el movimiento cooperativo, limitado a las formas enanas, las únicas que pueden crear con sus propios esfuerzos los esclavos individuales del trabajo asalariado, jamás podrá

transformar la sociedad capitalista. A fin de convertir la producción social en un sistema armónico y vasto de trabajo cooperativo son indispensables cambios sociales generales, cambios de las condiciones generales de la sociedad, que sólo pueden lograrse mediante el paso de las fuerzas organizadas de la sociedad, es decir, del poder político, de manos de los capitalistas y propietarios de tierras a manos de los productores mismos.” (Marx, 1866)

Como parte de la historia de nuestro país “El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a la noche de los tiempos en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas... En el periodo aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó e forma secular formas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo.” (Miño Grijalva, 2013). Es decir que se podría hablar de prácticas de cooperación como parte de la historia de la sociedad andina.

En 1969, el Estado registraba la existencia de:

Tabla 1- Cooperativas en Ecuador, 1969

Cantidad	Descripción	Socios	Capital
213	Cooperativas de ahorro y crédito	44269	84 millones de sucres.
75	De Consumo		
447	Cooperativas agropecuarias		
249	Transporte		
249	Vivienda		

Adaptada por el autor de (Ortiz, 1975, p. VIII)

En la década de los 70 con los acontecimientos sociales³ marcado por guerras, revoluciones, y políticas intervencionistas por parte de los Estados Unidos en Latinoamérica, en el país se consolida el proceso asociativo, tomando gran importancia como una forma alternativa y de aporte al desarrollo de la sociedad. Dándose lugar en el marco institucional del estado, aunque su eficacia estuviese llena de ambigüedad. Las personas buscaban alternativas de desarrollo en medio

³ Confrontación política entre socialismo y capitalismo, trajo consigo la Guerra Fría. Revolución Cubana.

de los acontecimientos sociales, que les permita favorecer de forma justa a la comunidad en su conjunto.

Esto desemboca en revisar realidades de otros países para implementarlas en el Ecuador, sin embargo muchas de estas experiencias no funcionaron en la realidad de nuestro país. Posiblemente por el nivel de desarrollo que tenían ciertos países que ya vivían alternativas como la asociatividad. Posiblemente la adaptación de modelos aplicados a nivel internacional no fueron estudiados y ajustados a la economía de los años 70.

Adaptar técnicas de otros países, sin un análisis previo a la realidad del nuestro, en muchas ocasiones el resultado es frustrante. Esto amerita a que las investigaciones, deben ser en base a nuestra realidad, pudiendo potencializarlas y mejorarlas.

Las políticas estatales juegan un papel predominante para el desarrollo de las formas de organización que se dan dentro del sistema. El campesino liga su suerte a los gigantes de la agroindustria, resultando indefenso ante el poder económico que tienen los grandes compradores.

“La expansión del Supermaxi y de otros supermercados locales es tan impresionante que, en una investigación del año 2004, se mostraron impactos fuertes en los proveedores campesinos. Aun creciendo rápidamente, los supermercados redujeron considerablemente sus proveedores y aumentaron el volumen de compra de los restantes. Para los pequeños campesinos no siempre es posible abastecer la demanda de estos grandes supermercados, así como tampoco resulta fácil cumplir con los requisitos de “calidad” y uniformidad que les imponen. Además, es el supermercado el que define el precio en todo el mercado, lo cual le otorga el privilegio de pagar a sus proveedores después de 30 días de recibir el producto, incluso, éste puede tardarse aún más” (Brassel, Jaime, & Zapatta, 2011, p. 37).

En entrevista con los agricultores, mencionan que en ciertos casos venden su producto por debajo del costo de producción.

Las formas de propiedad sobre la tierra en el Ecuador según el III Censo Nacional Agropecuario se reconocen la propiedad privada, comunal y estatal. Cada una de ellas representa un tipo distinto de tenencia de la tierra y de formas de vida.

“En el Ecuador, en el año 2000, el Censo Agropecuario muestra el predominio de la propiedad privada, sobre las otras formas de propiedad de la tierra. Así el 94,5% de la superficie agrícola del Ecuador (11'680.469 ha) es de propiedad privada; el 4,9% (602.862ha) es de propiedad comunal. Y solamente el 0,6%, es decir 73.261 ha, son tierras de instituciones públicas. “ (SIPAE, 2011). Estos datos muestran el pequeño propietario agricultor insignificante en comparación con los grandes terratenientes a nivel nacional. El productor deberá buscar alternativa de mercados y de organización, que permita ofertar su producto con poder de comercialización. FAPECAFES como una organización formada por pequeños productores agrícolas, tiene que hacer frente a grandes propietarios a nivel nacional, al momento de presentar su producto como una opción de compra.

En la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011) “Art. 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.” Integrando en su concepto a las organizaciones como FAPECAFES.

En el marco legal del Ecuador, la Asociatividad en conjunto con cooperativas, y otras formas de organización es tomada en cuenta como un tipo de economía solidaria, que involucra todo el conjunto económico.

En base a esto Jose Luis Coraggio, describe en un gráfico la relación que existe alrededor de la economía solidaria.

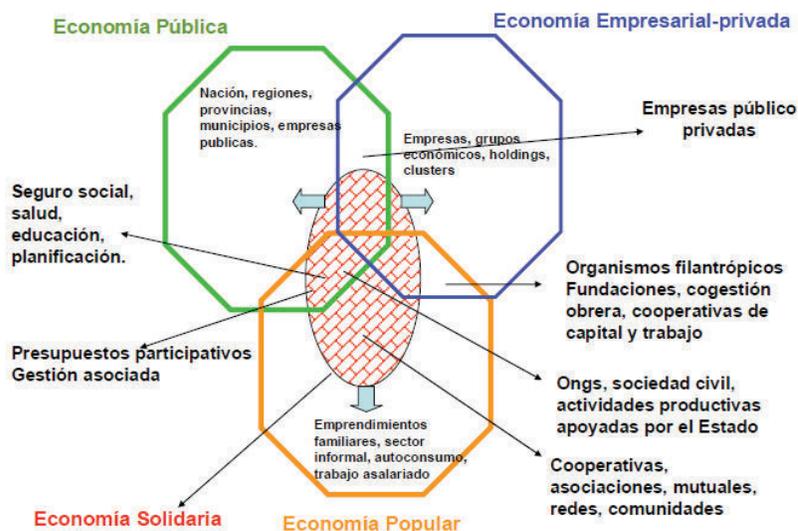


Figura 1- La economía solidaria en Economía Mixta

Gráfico en que Coraggio expresa que este tipo de organización, debe interactuar con los otros tipos de economía, y propiciar la asociatividad, y otro tipo de organizaciones de economía solidaria, propiciando formas no destructiva entre los actores.

Las asociaciones según las normativas ecuatorianas, solo están constituidas por personas naturales, y en caso de la separación de un socio los aportes son irrembolsables. Además que no se pueden constituir asociaciones de transporte, ni de vivienda, ni de crédito. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

2.3 REDES ORGANIZACIONALES

La competencia que tienen las asociaciones de pequeños productores. Exige definir una estructura organizacional que interactúe entre sus miembros y se complementen de tal forma que les permita ganar ventaja competitiva.

Los cambios constantes en la economía, sugieren ir adaptándose e ir evolucionando para no extinguirse, mediante la relación con otras organizaciones.

(Vega de Jiménez, 2005) Hace la comparación con la evolución del hombre, en la que según esta teoría, los seres vivos pueden cambiar, originar nuevas especies o extinguirse, pudiendo suceder lo mismo en las organizaciones.

“La disposición de las organizaciones formando tejidos o tramas, les permite acoplarse a los cambios y ganar oportunidades de mantenerse actualizado en el medio a través de la interacción y de la transferencia que se origina en la relación establecida.” (Vega de Jiménez, 2005). El aprendizaje de otras realidades, permite ir creciendo, fortaleciendo la relación establecida más que el simple hecho de compartir necesidades de forma individual.

La fortaleza de estas conexiones, permiten que la relación no desaparezca, siendo que la relación debe basarse en la atención mutua de las organizaciones.

Mientras mayor sean los contactos que establezcamos, y por ende la ampliación de la red, mayor serán las ventajas que tendremos al momento de competir. El hecho de iniciar con una organización sectorial, no se puede mantener la visión de limitarnos a ese espacio, sino por el contrario crecer a nivel nacional e internacional, interconectando el mayor número de organizaciones posibles, teniendo cuidado que los principios de nuestra organización no sean absorbidos por el sistema, sino por el contrario mejoren en la construcción de un espacio democrático y justo.

“...la capacidad de una red para tener acceso a una información oportuna depende de la presencia en la misma de contactos no redundantes, es decir, aquellos contactos separados por un vacío estructural, el cual constituye la relación de no-redundancia entre dos contactos, entendiendo la no-redundancia como la desunión de contactos en alguna manera: o directamente en el sentido de que existan contactos no directo de unos con otros, o indirectamente en el sentido de tener un contacto que excluya los otros...” (Vega de Jiménez, 2005)

Estructurar la red de tal forma que los flujos no sean repetitivos, entre las asociaciones y la Federación regional. No hay necesidad que las asociaciones se interconecten con las organizaciones que la Federación ya ha tomado contactos, eso redobla los esfuerzos, y pérdida de tiempo.

En la siguiente figura “se observa la unión de tres contactos con otro (denominado Actor en la gráfica de Nohria), lo que denota que existe un intercambio cerrado entre los cuatro contactos, es decir que en esa red se proveen de los mismos beneficios entre los miembros.” (Vega de Jiménez, 2005)

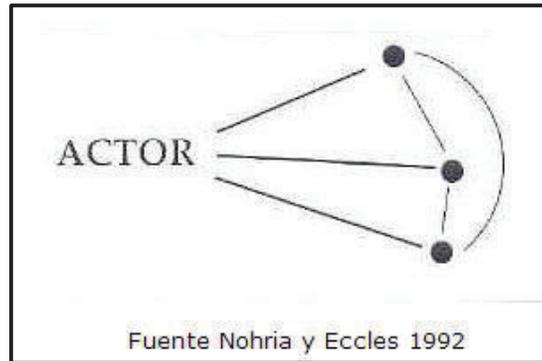


Figura 2- Redundancia por Cohesión.
(Vega de Jiménez, 2005)

En la figura 2, la Redundancia por Equivalencia Estructural denota que un contacto tiene vínculo con dos contactos a la vez, y esos mismos contactos constituyen vínculo de otro nudo, lo que implica que existe redundancia en la información o en los recursos que se comparten.

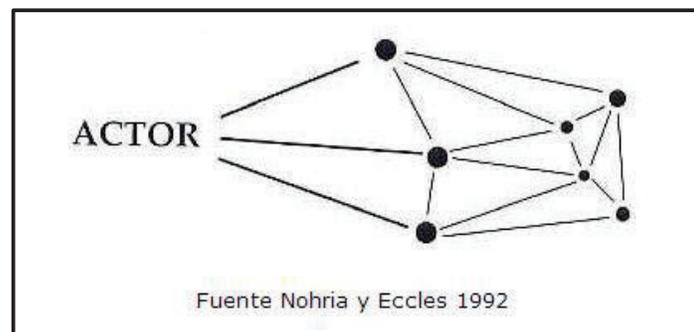


Figura 3- Redundancia por Equivalencia Estructural
(Vega de Jiménez, 2005)

Y en la tercera figura observamos como a información, no redunda, por lo que no hay la necesidad que se repita la misma. Esto ayudará a que la red sea eficiente.

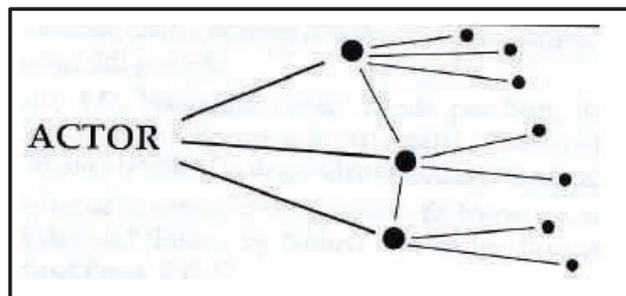


Figura 4- Red eficiente.
(Vega de Jiménez, 2005)

Eso no impide que las organizaciones bases no puedan tener un acercamiento entre sí, pero la forma en que se mantenga la relación va a permitir optimizar en su crecimiento.

Por último (Vega de Jiménez, 2005) define a las redes organizacionales como “Un sistema interactivo conformado por una estructura formal colectiva y homogénea, en el cual se generan procesos, relaciones y productos con el propósito de alcanzar el fortalecimiento del mismo y brindar respuestas eficaces a las demandas de su entorno”.

2.4 ESTRATEGIA

La estrategia es aplicada comúnmente por el hombre, con el objetivo de salir victorioso en una partida, aunque no la reconozca en su definición. Se lo utiliza en una partida de ajedrez, en aspectos militares, y también resulta importante en el mercado, ya que la estrategia que apliquemos será fundamental para mantenernos y obtener ventaja con respecto a nuestros competidores.

En general el concepto de estrategia podríamos definirlo por medio de (Mintzberg & Quinn, 1993) que describe “No hay ninguna definición universalmente aceptada. El término es utilizado con diversas aceptaciones por muchos autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras otros establecen claras distinciones entre ellos”

El autor deja muy general el concepto de estrategia, para mostrar al lector que la aplicación de la estrategia puede estar intrínseca en una organización aún sin ser consciente de la misma.

En el campo de la administración (Mintzberg & Quinn, 1993) define estrategia como “él patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”

Hay que tener cuidado al momento de diferenciar entre táctica y estrategia. La primera puede surgir a cualquier nivel, mientras la segunda define una base continua que encaminan esas tácticas hacia propósitos más ampliamente concebidos.

“Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las metas(u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2) las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro de límite establecido.” (Mintzberg & Quinn, 1993)

En el plano que se realice la estrategia, la esencia es poder construirla de forma sólida, potencialmente flexible en ciertas áreas. Con el afán de cumplir las metas planteadas. Tratando que los factores externos no afecten, si fuese el caso.

Con el fin de lograr las metas, aparte de la estrategia habrá otros factores que influirán, como los recursos económicos, los errores de la competencia, etc.

“Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior.” (Porter, 2003)

En los años 80 los japoneses ya trabajaban en ventajas competitivas, desde una visión neoliberal, que les permitían ganar mercado, y consecuentemente aumentar rápidamente sus ganancias, el caso más conocido el de “Toyota”.

Con el objetivo de muchas empresas de bajar costes, o de brindar un valor adicional al cliente, han empleado tecnología avanzada, o han optimizado las actividades administrativas para reducir costos y en ciertos casos han optado por seguir una actividad menor que les permita especializarse y brindar un mejor bien.

En los últimos tiempos, en las organizaciones. Los directivos llevan a cabo implementación de programas como la gestión de calidad, con el fin de ser efectivos. Plantean la mejora continua, poder de decisión a los empleados, y en ciertos casos destinar ciertas actividades a empresas especializadas.

El desarrollo de la tecnología, ha permitido que algunas empresas reduzcan costos fijos en el momento de la comercialización, muy utilizado en la actualidad, compras online.

El desarrollo de tecnología no necesariamente traerá consigo rentabilidad mayor, ya que existen casos en que los ofertantes de cierto bien o servicio se amplían, por lo tanto la rentabilidad será menor para todos, casos como estos son los de las cabinas telefónicas, las fotocopiadoras, las imprentas.

“La competencia estratégica podría decirse que es el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a clientes nuevos” y la estrategia pudiéndose definir como “la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades”.

Por lo que si existiera una fórmula única de la realización de la empresa en el mercado, esta se acoplaría en todas, y no hubiese diferencia en las características del bien proporcionado, y la variable en todas solo sería la eficacia operativa.

El decidir emplear una estratégica, implicará que tendremos que renunciar a otra, y tendremos que medir entre estas la que me traerá mejores beneficios. Mantener satisfechos a los clientes dependerá de lo especializado para realizar una actividad. El querer incursionar en otra actividad, es dividir el trabajo y por lo tanto

descuidarlas todas. Al ser un conjunto de actividades, cada actividad a realizarse no puede estar aislada de la estrategia ni tampoco del sistema.

(Porter, 2003) Demuestra en su libro como una sola actividad al ser imitada puede tener una probabilidad del 0.9, inferior a uno. Pero el conjunto de actividades hace que la probabilidad disminuye, así por ejemplo, $(0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$; y así sucesivamente).

Es recomendable fortalecer y profundizar nuestra posición estratégica, antes que ampliarla. De forma que si hacemos que las actividades en la empresa sean relacionadas y realizadas de forma efectiva la estrategia en la empresa sería “crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa” (Porter, 2003).

“Los directivos deben distinguir claramente la eficacia operativa de la estrategia. Ambas son esenciales, pero sus agendas son diferentes [...] La agenda operativa es el lugar adecuado para el cambio constante, la flexibilidad y los esfuerzos sin descanso para optimizar prácticas. Por el contrario, la agenda estratégica el lugar adecuado para definir una posición singular, para optar por ciertas cosas con exclusión de las demás para incrementar el encaje” (Porter, 2003).

Los esfuerzos por muy arduos que puedan ser por parte de los individuos de la organización, sin una estrategia definida, no se tendrá resultados esperados.

2.5 CADENA PRODUCTIVA

Al momento de buscar ventajas competitivas, la organización debe mantener una relación con su entorno, esto no solo que puede traer beneficios al individuo sino a todo su conjunto.

“Uno de los primeros autores en plantear los encadenamientos, enlaces o eslabones fue Albert Hirschman en 1958 con sus conceptos de «encadenamientos hacia atrás y hacia adelante». Para Hirschman, los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes

de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes” (Chávez Martínez, 2012)

La definición de cadena productiva nos permite articular las diferentes unidades durante el proceso de generación de valor.

Fueron muy importantes los aportes de Hirschman, ya que explicaba la cooperación entre grandes firmas, y que producían mayores riquezas, la existencia del encadenamiento facilitaba el entendimiento. Ayuda mucho para reconocer el planteamiento de estrategias por estar relacionados con entes externos.

En Europa es más común el uso de cadenas productivas. En Ecuador en particular en la agricultura es algo poco conocido, por los pequeños productores de lo que se evidenció en entrevistas.

“Una cadena productiva agrícola sería compuesta por eslabones, que reunirían las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos conectados por los flujos de capital, materiales y de información” (Chávez Martínez, 2012)

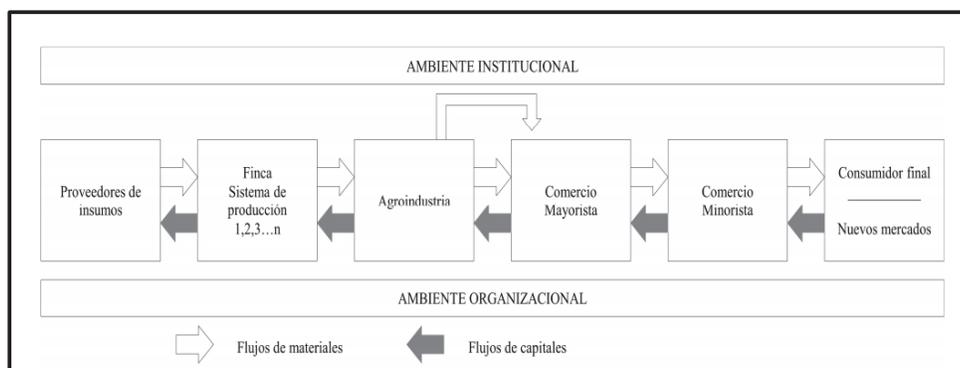


Figura 5- Concepción original de la cadena productiva en el sector agrícola.

(Chávez Martínez, 2012)

El estudio de la cadena productiva será beneficioso para el desempeño de la organización como la eficiencia, estrategias, calidad, sostenibilidad.

Cada parte de la cadena productiva son importantes, y estos también pueden tener subdivisiones. Algunas veces al igual que las estrategias, pueden existir cambios de optar por otras, pero para esto se tendrá que sacrificar a otra.

Una definición sencilla puede ser: “Una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”. (Agrícola, 2004)

Los autores, (Salazar González & Van der Heyden, 2004, pág. 11), conceptualizan a la cadena productiva como un factor para la promoción del desarrollo local, como un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local.

Sin embargo otros autores hablan de la cadena de valor, que permite identificar la logística desde el proveedor hasta el cliente. “La idea de cadena de valor se basa en ver la empresa como un sistema compuesto por subsistemas. Cada subsistema está compuesto a su vez por insumos, procesos de transformación y productos. La manera en cómo cada uno de estos subsistemas opere dentro de la organización determinará el costo y las ganancias finales de la empresa.” (Piñonez Vásquez, Acosta Avila, & Tartanac, 2006) Definición que abarcaría no solo el hecho de la producción, sino cómo interactúan las formas en el sistema.

“Michael Porter (1985) utiliza el término «cadena de valor» para describir todas aquellas actividades que una organización/firma requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el comprador en un sistema de negocios.” (Piñonez Vásquez, Acosta Avila, & Tartanac, 2006)



Figura 6- Cadena de Valor de Porter

(Piñonez Vásquez, Acosta Avila, & Tartanac, 2006)

En varias ocasiones, para mejorar la cadena productiva y de valor local, será necesario analizar la cadena más amplia, que podría ser a nivel nacional o en otras ocasiones internacionalmente, que algunos dominan cadena global de valor.

3 METODOLOGÍA

Para la presente tesis se utilizó inicialmente la investigación documental combinada con la de tipo exploratoria, en el que se analizó información con respecto al tema y que permitió establecer relación con el objeto de estudio FAPECAFES. Se recopiló información de libros, investigaciones, tesis, periódicos, estatutos, presentaciones, y publicaciones relacionadas al objeto de estudio.

Posteriormente se utilizó la investigación descriptiva, ya que se detalla las características y rasgos del modelo actual de FAPECAFES, por lo cual se seleccionó las características fundamentales que permitan cumplir con los objetivos planteados.

Puesto que es una investigación documental-descriptiva, es de interés mostrar, reseñar, identificar hechos, rasgos y características que se analizan para el planteamiento de las estrategias no surge la necesidad de plantear hipótesis previas. Por lo cual se delimitaron algunas preguntas de investigación que surgen del planteamiento del problema, los objetivos y del marco teórico que sustenta el estudio.

1. ¿Cómo recopilar datos necesarios y confiables que permitan plantear estrategias de asociatividad para FAPECAFES?
2. ¿Qué importancia tiene identificar el papel que juega FAPECAFES en el ámbito nacional?
3. ¿Cuáles son los actores en general que participan en la producción y comercialización en FAPECAFES?
4. ¿Qué modelo estratégico se está manejando actualmente y cuál sería la propuesta de mejora para este sector?

3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y EXPLORATORIA

3.1.1 IMPORTANCIA DEL CAFÉ EN EL ECUADOR

A nivel mundial el café es un producto muy importante y que genera grandes divisas mediante su exportación, este producto es cotizado en las “bolsa de valores de Londres (café Robusta) y Nueva York (café Arábigo)” (PROECUADOR, 2013)

En el Ecuador el banano, el cacao y el café son productos de gran volumen de exportación y un sustento económico para varios sectores del país, además de ser productos agrícolas sustanciales.

“En la zona de Jipijapa en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado este producto. En la superficie únicamente de café, Manabí ocupa el 38.6%, Sucumbíos el 17.36%, Orellana 11.89%, El Oro 7.67%, Loja el 4.01% y la diferencia en otras provincias.” (PROECUADOR, 2013).

De acuerdo a un estudio realizado el presente año por el Consejo Cafetalero Nacional COFENAC, la situación de la caficultura a diciembre del 2012 se describe en los siguientes datos:

Tabla 2- Hectáreas de café en el Ecuador.

Superficie Total:	199,215 hectáreas
Área de café arábigo:	136,385 hectáreas
Área de café robusta:	62,830 hectáreas
Área cosechada:	149,411 hectáreas
Unidades de producción cafetalera:	105,000 UPA's ⁴
Producción nacional:	650.000 sacos de 60 kilos
Producción de café arábigo (%):	62%
Producción de café robusta (%):	38% 6

(PROECUADOR, 2013)

FAPECAFES se encuentra en su mayoría, en el área de café arábigo representando en casi un 4 % del total de hectáreas a nivel nacional.

⁴ Unidad de Producción Agropecuaria.

3.1.2 PRINCIPALES ZONAS CAFETALERAS DEL ECUADOR

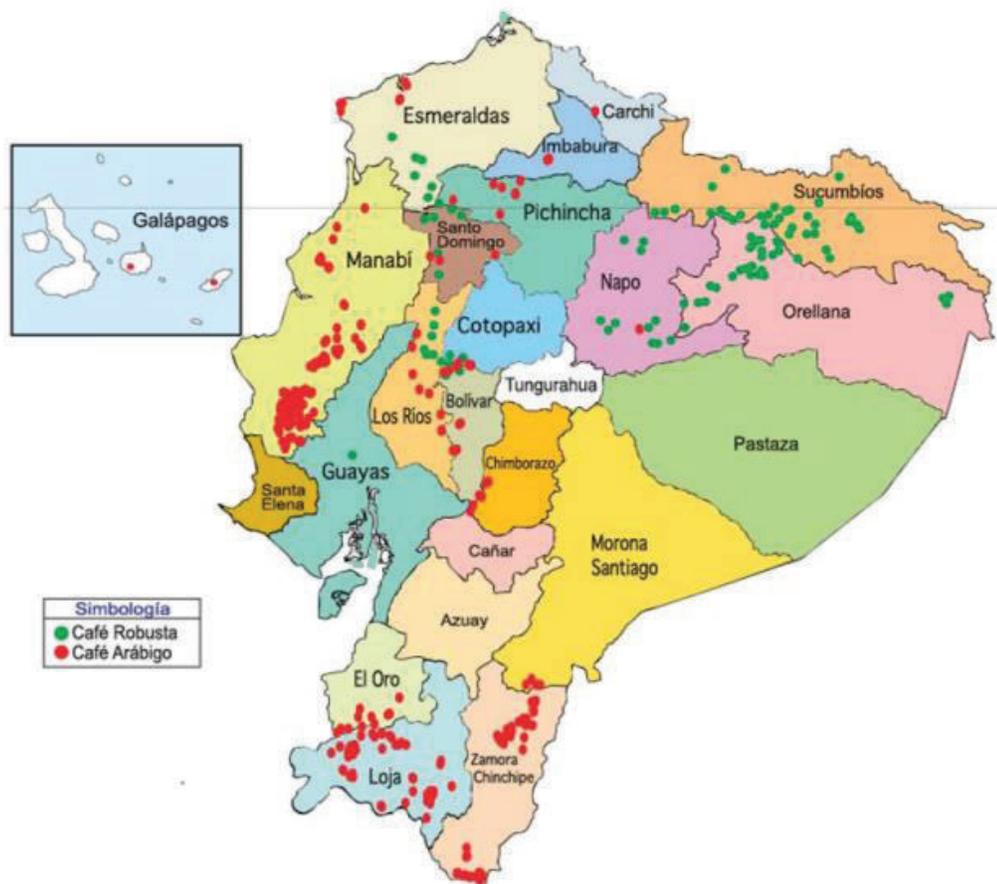


Ilustración 1- Distribución de plantaciones en Ecuador.
(COFENAC, 2011)

En el gráfico se muestra como la región sur del país, representa un importante productor de café arábigo, y con datos del 2010 mostrados en el Anexo D, las 3 provincias del sur: El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, sumada su área en HA de producción, se encuentran sólo después de Manabí.

En al Ecuador existen una serie de gremios cafetaleros, que aportan técnicamente en los sembríos y algunas de éstas fundamentalmente al momento de la comercialización.

3.1.2.1 Organizaciones gremiales del sector

Principales Gremios Cafetaleros en Ecuador son:

- Asociación Nacional de Exportadores ANECAFE
- Asociación de Cafés Especiales del Ecuador, ACEDE

Federaciones y Asociaciones de Productores de Café que exportan:

- Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Productores Ecológicos del Sur, FAPECAFES.
- Federación de Asociaciones Artesanales de Producción Cafetalera Ecológica Manabí, FECAFEM.
- Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, Galápagos.
- Asociación Agroartesanal de Caficultores Rio Intag, Imbabura.

3.1.3 EVOLUCIÓN DE PRECIOS INTERNACIONALES

Los precios del café arábigo y robusta son muy variantes, se cotizan en la bolsa de New York y en la de Londres respectivamente. La oferta y demanda, así como los actores que desean invertir en materias primas como el café, son factores para los cambios en los precios. El valor del dólar también afecta el precio del café arábigo, por están cotizado en la bolsa de New York.

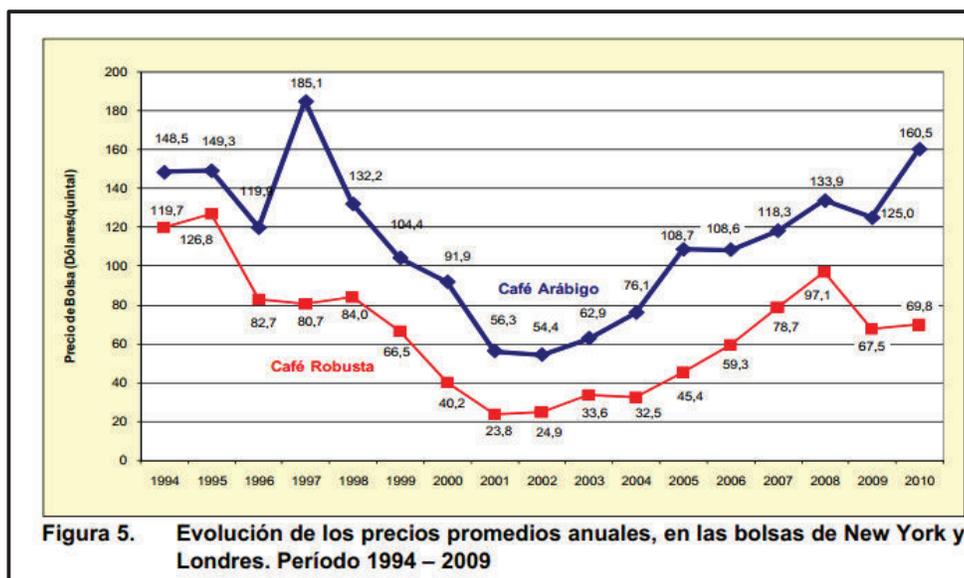


Figura 7- Evolución de los precios anuales del café, en las bolsas de New York y Londres. Periodo 1994-2009
(COFENAC, 2011)

El precio del café arábigo se cotiza en la bolsa de New York, con el que se rigen los precios de exportación. Los precios son muy sensibles, el precio del café arábigo tiene un mayor precio por su calidad.

“En el periodo comprendido entre el 2009 y 2010, el mercado del café se caracterizó por precios récord (cerca de los 300 dólares por quintal), con tendencias a precios relativamente altos para los próximos 10 años. Durante el 2012, el precio promedio estimado fue de 172,56 dólares, acorde a los reportes presentados por la Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE).”
(PROECUADOR, 2013)

3.1.4 EXPORTACIONES DEL SECTOR

“El monto en dólares de las exportaciones cafetaleras del Ecuador al mundo presenta un crecimiento sostenido del 21.78% anual en los últimos del 2001 al 2012, mientras que la cantidad (toneladas) exportada de este sector en el mismo periodo apenas creció el 5.33% anual, con algunas caídas en los años 2002, 2006 y 2010.” (PROECUADOR, 2013) La producción no ha crecido significativamente, la cantidad de ingresos en dólares ha sido por la creciente en el precio del café desde el 2002.



Figura 8- Exportaciones de café y derivados. Valor FOB Miles USD.
(PROECUADOR, 2013)

Del 2010 al 2011 hubo un incremento significativo en el valor FOB de miles de dólares, por el incremento de precios que hubo. Fue un año beneficioso para los productores.



Figura 9- Exportaciones ecuatorianas de café y derivados. Toneladas.
(PROECUADOR, 2013)

No hay variantes amplias en la exportación de café. Del 2011 al 2012 se da una reducción por las plagas que se encuentran afectando estos últimos tiempos a la planta de café.

3.1.5 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CAFÉ.

El Ecuador, exporta a varios países el café y sus derivados, dependiendo de la exigencia de cada comprador. Entre este grupo, FAPECAFES exporta principalmente a Estados Unidos y Europa.

Tabla 3- Principales destinos de las exportaciones de café desde Ecuador

PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ DESDE ECUADOR								
MILES USD FOB								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2008-2012	%Participación 2012
COLOMBIA	10,628	33,985	34,162	83,519	61,578	6,106	55.15%	23.52%
ALEMANIA	28,668	24,179	37,012	52,922	58,595	10,313	19.57%	22.38%
POLONIA	27,223	27,368	27,289	36,933	53,172	10,246	18.22%	20.31%
RUSIA	22,890	20,368	21,713	34,610	37,981	5,424	13.50%	14.51%
ESTADOS UNIDOS	5,974	9,582	13,726	22,837	8,838	1,489	10.29%	3.38%
JAPON	7,569	4,807	6,549	5,035	5,486	640	-7.73%	2.10%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	4,681	2,024	3,765	4,362	5,704	506	5.07%	2.18%
REINO UNIDO	5,837	3,417	965	729	6,083	2,786	1.04%	2.32%
TURQUIA	2,823	3,184	3,674	3,171	4,852	471	14.50%	1.85%
PERU	3,849	3,262	3,458	3,399	3,513	457	-2.26%	1.34%
OTROS	12,001	9,540	10,608	14,596	16,020	1,997	7.49%	6.12%
TOTAL	132,142	141,716	162,921	262,111	261,824	40,435	18.64%	100.00%

*Datos a febrero de 2013.
Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Fuente: (PROECUADOR, 2013)

Como se puede observar en el Cuadro, el mayor importador de café ecuatoriano es Colombia, seguido en porcentajes cercanos Alemania, Polonia y Rusia. El país vecino compra gran cantidad de café para el consumo interno, debido a que su producto, en su mayoría exportable por sus características y su fama a nivel mundial, no abastece el consumo interno.

3.1.6 COMPETIDORES CERCANOS

En países cercanos de América Latina, hay países que han tenido una experiencia histórica en la producción de café y en sus formas organizativas, entre ellas Colombia destaca en su porcentaje asociativa como se lo muestra a continuación.

Tabla 4- Relación de competidores, de países cercanos

	ECUADOR	PERÚ	COLOMBIA	COSTA RICA
PRODUCCIÓN (Millones de Sacos)	0,5	4	9	1,5
No de FAMILIAS CAFETALERAS	105.000	160.000	500.000	48.000

% de FINCAS CAFETALERAS < 5 ha.	95%	92%	90%	93%
PRODUCTIVIDAD (QQ./Ha.	5	15	25	30
% DE ASOCIATIVIDAD	10%	38%	85%	55%

(Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.)

Adaptada por: El autor.

Ecuador tiene como competidores, a países cercanos, que tienen una mayor producción y un mayor porcentaje de organización. La producción de Colombia de 9 millones de sacos muestra la gran importancia que representa este producto para ellos.

3.1.7 EXPORTADORES EN ECUADOR

Existen varias empresas exportadoras de café a nivel nacional, muchas de ellas empresas, que recopilan el producto para venderlo. A continuación la lista de las existentes en el país.

Tabla 5- Exportación de café arábigo del Ecuador

EXPORTACIÓN DE CAFÉ DEL ECUADOR										
RESUMEN POR: EXPORTADOR / CALIDAD - (ENERO - DICIEMBRE) - 2014										
SACOS DE 60 KILOS										
EXPORTADOR	LAVADO		LAVADO ORGANICO		EXSUP		EXSUP ORGANICO		ROBUSTA	
	SCS 60 Kg.	Dólares	SCS 60 Kg.	Dólares	SCS 60 Kg.	Dólares	SCS 60 Kg.	Dólares	SCS 60 Kg.	Dólares
AGROCOMODITIES S.A.									6.140,03	778.450,00
ANKLANCORP S.A.									16.744,25	2.013.974,35
ARMANDO JESUS PINCAY GONZALEZ					5,29	2.098,68			3.400,02	458.590,13
ASOC.AGROAR.CAFERIO INTAC	2,50	1.500,47								
BELCET S.A.	1.282,73	434.140,84							5.333,33	769.515,20
CAFECOM S.A.	7,00	20.370,50			408,25	98.298,28			616,15	90.304,46
CANDO CRUCERIRA VALERIA LORENA									15.914,98	1.997.441,52
CIA. DE ELABORADOS DE CAFE ELCAFE C.A.										
CORP GRUPO SALINAS	115,00	28.575,26	158,70	30.812,35	4,60	715,07				
DIANA KATERINE REINA MORENO									1.301,67	175.348,53
ECUACAFESOLD S.A.										
ECUADOR COCOA & COFFEE ECUACOFFEE S.A.									1.165,00	147.072,33
EXP E IMP. AGROATILIO CIA LTDA.										
EXPORCAFE CIA LTDA.									3.713,16	405.695,69
FAPECAFES			2.438,58	538.254,33					31,05	4.919,98
FECAFEM			316,25	49.985,40						
GUINORBE S.A.										
IDEASMART S.A.										
JOSE EDUARDO GANCHOZO PANTA										
KAVE CAFE ECUATORIANA S.A.	640,00	182.012,55	3.501,00	973.924,23						
KOLNETSA S.A.					51.128,70	10.160.964,61				
LEE JIN HO	291,67	87.500,00								
LUIS EMELIO CHAUCANES CHAMORRO									795,00	101.443,89
MERCAFE S.A.									2.806,71	308.457,85
NELSON LEONEL NARVAEZ MORENO									1.294,16	164.715,14
OMAR ANDRES HERNANDEZ H.					641,67	150.062,61			8.178,36	1.017.583,49
PILADORA SAL DE ORIENTE S.A.									9.553,80	1.146.744,86
PROYECMUNDI S.A.					640,00	110.208,00				
QUINSAEXPORT S.A.									6.317,48	813.794,85
SELVA VERDE TRADING COMP S.A.										
SMALLBATCH MICROLOTES S.A.	70,00	51.150,00			717,34	142.228,88				
SOLUBLES INSTANTANEOS C.A.										
ULTRAMARES CORP. C.A.	161,00	39.517,67								
YURI ALDEMAR MEDINA LEYTON					614,17	95.472,82			4.162,50	386.019,13
FUENTE: Registros Exportadores	2.569,90	844.767,29	6.414,53	1.592.976,31	54.160,02	10.760.048,95			87.467,65	10.778.071,40

(ANECAFE, 2014)

FAPECAFES se encuentra como el segundo exportador de café lavado orgánico a nivel nacional, siendo este su producto principal. A diferencia de la compañía de importación y exportación KAVE CAFE ECUATORIANA S.A. que su función es comercializar el producto recopilado a varios productores principalmente de Manabí, FAPECAFES es la organización que agrupa a los productores de la región sur. En el Anexo A y Anexo B se detallan la lista de todos los exportadores con cantidades de costales de 60 Kg y su ingreso monetario. Exportadores que se incrementan del 2005 en 25 al 2010 a 42, en su mayoría comercializadores.

La calidad del café de las organizaciones de FAPECAFES se debe al proceso en que el grano no toca la tierra, debido a que es absorbente de sabores. Además la zona en que se siembra el café le da característica particulares.

3.2 LUGAR DE ESTUDIO

El estudio se realizó en FAPECAFES establecida en la ciudad de Loja, y que agrupa a varias organizaciones geográficamente de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

FAPECAFES es una entidad de derecho privado con patrimonio propio y sin fines de lucro, funciona al amparo del Título XXX del Libro I del Código Civil ; del Estatuto y reglamento Interno aprobados el 23 de septiembre del año 2002 por el MINISTERIO DE PRODUCCION Y COMPETITIVIDAD, PROCAP, PROCAFEQ, APECAM Y APECAP fueron las Asociaciones fundadoras del proceso, luego se sumaron APEOSAE, ACRIM Y APECAEL.” (Galarza Ramirez, FAPECAFES, 2011)

Tabla 6- Datos de FAPECAFES

Nombre de la Organización	FAPECAFES
Fecha de creación (Mes/Año)	Septiembre 2002
Actividad	Comercialización de café asociativa
Ámbito geográfico	Loja, El Oro y Zamora Chinchipe
Ubicación	Loja
Dirección	Av. Santiago de las montañas y Juan de Velasco

Teléfono	072583478
Fax	072588403
Correo electrónico	Info@fapecafes.org.ec

(FAPECAFES, 2010)

FAPECAFES, está constituida como una organización de segundo grado⁵, sin fines de lucro, y formada hasta el 2014 por las siguientes organizaciones:

- Asociación de Productores de café de Altura de Puyango – PROCAP.
- Asociación de Pequeños Productores de Café Especial de Marcabelí y Balsas – APECAM.
- Asociación de Productores de Café de Altura de Espíndola y Quilanga – PROCAFEQ.
- Asociación Agroindustrial de Productores Ecológicos de Palanda y Chinchipe – APECAP.
- Asociación de Pequeños Exportadores Agropecuarios Orgánicos del Sur de la Amazonía Ecuatoriana – APEOSAE. Al 2015 ya no forma parte de FAPECAFES por convertirse en organización de segundo grado, pero se la toma en cuenta, por que los datos fueron recopilados incluida, antes de su separación).
- Asociación de Productores de Café Especial del Cantón Loja – APECAEL.
- Asociación Agropecuaria Artesanal Cuenca Río Mayo – ACRIM.

⁵ Son aquellas que agrupan a las de primer grado, es decir agrupan asociaciones, clubes, colegios profesionales, etc.

3.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA SOCIOS FAPECAFES

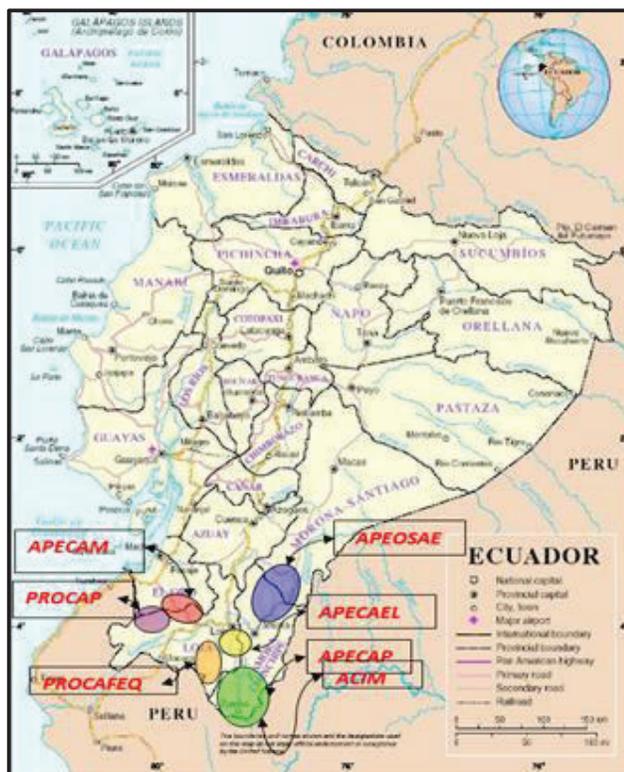


Ilustración 2- Ubicación geográfica de los socios de FAPECAFES.

Los agricultores asociados a FAPECAFES están distribuidos en las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

La planta procesadora de FAPECAFES se encuentra ubicada en Catamayo, provincia de Loja, por ser un lugar estratégico en distancias para los agricultores y por su clima seco, que mantiene en buen estado el grano del café mayor tiempo.

3.2.2 BIENES Y SERVICIOS OFRECIDOS

Se describen de forma general los productos comercializados por la federación y el mercado en el que comercializa.

Tabla 7- Productos principales de FAPECAFES

PRINCIPALES PRODUCTOS	CAFES ESPECIALES Y CHIPS DE PLATANAO CON CERTIFICACIÓN ORGANICA Y COMERCIO JUSTO.
Segmento de mercado que se atiende	Cafés Especiales, Mercados alternativos (Comercio justo, orgánico)
Ámbito geográfico	Europa, Estados Unidos y Canadá
Características socio económicas público objetivo	Importadores y tostadores especializados en cafés de alta calidad como Orgánico, comercio justo, origen, gourmet.
Principales actores del mercado	Importadores, tostadores, distribuidores

(FAPECAFES, 2010)

El producto exportable es en grano verde y café oro, como lo puedes observar en el Anexo E: Café (Grano verde y café oro)

En el cuadro de la parte inferior describe los productos y breves características sobre su forma de exportación, sus mercados y ciertas ventajas competitivas frente a la competencia.

Tabla 8- Descripción del producto

Producto o servicio (identifique si es producto actual o nuevo)	Breve descripción características	Mercados a los que atiende	Ventaja competitiva frente a la competencia
<p>- <i>Café lavado en grano Orgánico y tradicional</i></p>	<p>Se exporta como materia prima, es decir en grano verde o café oro. El empaque es en sacos de Yute de 69 Kg con certificación orgánica y comercio justo.</p>	<p>*Orgánico *Comercio Justo *Gourmet *Origen *Convencional Se exporta principalmente a Francia, Canadá, EEUU, Alemania, Austria, Bélgica, Inglaterra.</p>	<p>Control de la calidad Acceso a toda la cadena de café Acceso a mercados especiales Origen del café Precios estables Alianzas de largo plazo con importadores y tostadores.</p>
<p>- <i>Café tostado y molido (Café victoria)</i></p>	<p>Producción para el mercado nacional en funda de 250 gr (Aluminio triple laminado). Además, fundas de 3 lbs en grano como para hoteles y cafeterías.</p>	<p>Al mercado nacional se vende solamente un 15 % aproximadamente</p>	<p>Acceso a fondos de cooperación internacional para mejoramiento de sistemas productivos</p>
<p><i>Chips de plátano</i></p>	<p>Se exportan en cajas de cartón que contienen 12 fundas de 85 gr en tres sabores: picante, salado y dulce. Las fundas son de aluminio laminado con el diseño que el cliente requiere.</p>		

(FAPECAFES, 2010)

En la actualidad se está probando el ingreso de un producto a nivel nacional llamado Café Victoria, que ha empezado a venderse en supermercados de la provincia de Loja. Hay una buena aceptación, aunque el precio debido a su calidad impide que sea un producto de fácil comercialización.

3.2.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE FAPECAFES

Se tiene la siguiente estructura organizativa para su funcionamiento.

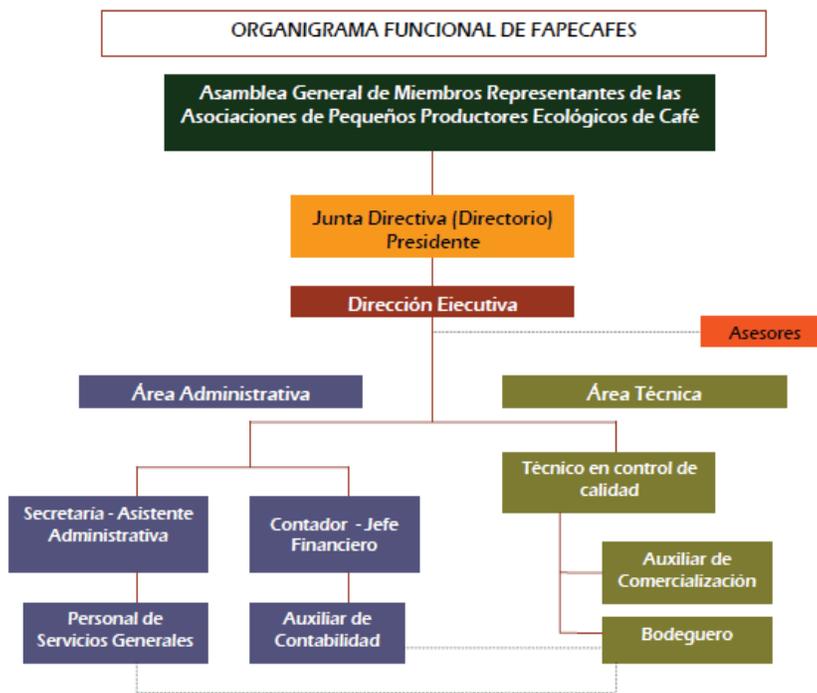


Figura 10- Organigrama Funcional de FAPECAFES
(FAPECAFES, 2010)

Las decisiones importantes son discutidas y resueltas en la asamblea general de representantes de las asociaciones, promoviendo democracia y participación. Se cuenta con el {área administrativa y técnica para agilizar procesos, que los socios no estarían preparados, ni pudieran destinar el tiempo que requiere.

3.2.4 HECTÁREAS DE CAFÉ, FINCA, SACOS, POR SOCIOS

Cada año se realizan estimaciones, para contabilizar las HA de café y de finca, así como las cantidades posibles de sacos de café para negociar las exportaciones.

Tabla 9- Estimados de producción de café año 2011

ASOCIACION	SOCIOS CERTIFICADOS	HA CAFÉ	HA FINCA	ESTIMACION CAFES X SACOS 125 LBS

APECAM	258	487	2148	1817
PROCAP	225	482	1458	2065
APEOSAE	301	710	710	423
PROCAFEQ	218	333	333	2000
ACRIM	114	90,5	90,5	2585
APECAP	212	344	344	4428
APECAEL	121	150	150	750
TOTAL	1.449,00	2.596,50	5.233,50	14.068,00

(Galarza Ramirez, FAPECAFES, 2011)

Al comparar las estimaciones elaboradas en la asociación en el 2011 y las exportadas por FAPECAFES, por ejemplo en el 2014. Se observa que lo exportado por la federación es la séptima parte. Esto se debe a que las organizaciones por falta de liquidez de FAPECAFES, optan por entregar su producto a intermediarios, que algunas veces compran su producción mucho antes de la cosecha.

Esta situación genera debilitamiento en la Federación, que constantemente buscan créditos para pagar lo producido por los agricultores.

3.2.5 INFRAESTRUCTURA Y FINANCIAMIENTO DE FAPECAFES

FAPECAFES se financia con parte del precio que se vende el qq de saco exportable, que sirve para gastos administrativos, gastos de exportación, inversión, pago de intereses de créditos, etc.

Cuentan con un terreno que lo compraron con un crédito que aún lo están pagando, en el que hay galpones para el almacenamiento del café, una procesadora de café que sirve para pelar y clasificar el mismo por tamaño, un laboratorio en el que se mide la calidad del café, y oficinas administrativas.



Ilustración 3- Fotografías de Planta Procesadora de FAPECAFES.

La Federación al constituirse legalmente, como una organización sin fines de lucro, es beneficiada por entidades estatales, en su infraestructura y su maquinaria, y Organizaciones no gubernamentales para capacitaciones y comercialización. El Ministerio de Agricultura ha entregado marquesinas, peladoras, a los agricultores que son asociados.

En 2014 el MIPRO entregó un crédito no reembolsable a FAPECAFES por un valor de \$ 521.220, que servirán para la inversión de una máquina que les permita identificar los granos que tengan manchas, defectos en general, y una planta para darle valor agregado al café, tostarlo y molerlo, para poder comercializar un producto final.

Una forma de financiamiento a parte de los créditos que realiza cada caficultor por su parte, la COFENAC⁶ entrega por medio del Banco Nacional de Fomento, créditos económicos en base a la capacidad de producción de cada socio.

EL BNF es una de las entidades que mayores préstamos ha realizado a la zona del Sur del país. A continuación podemos observar una tabla que muestra el financiamiento otorgado en el 2010.

⁶ Consejo Cafetalero Nacional.

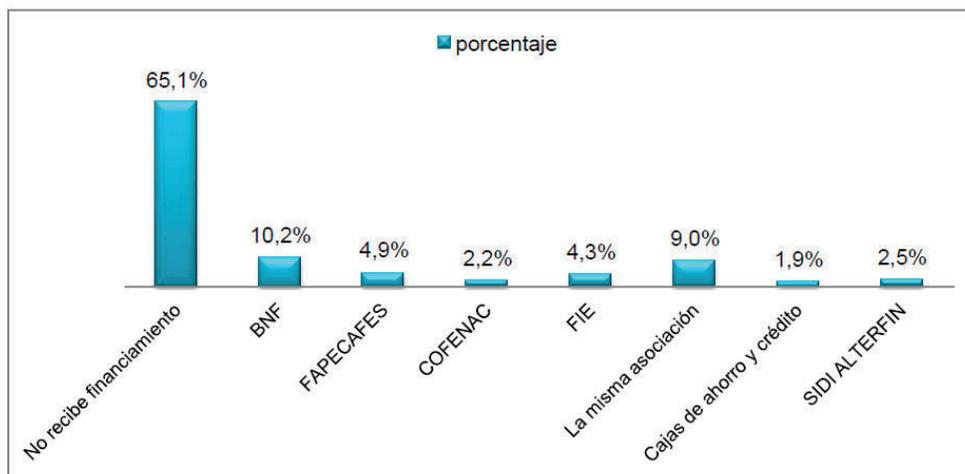


Figura 11: Créditos otorgados por FAPECAFES, y otras entidades.
(Cumbicus Torres & Jiménez Azuero, 2012)

Como se observa en el gráfico anterior solo el 35 % de caficultores tuvo acceso créditos, por parte del BNF o por parte de algún organismo, federación etc., a la que algunos pertenecen. El porcentaje otorgado por el BNF es mínimo. Los préstamos que realiza la federación a sus agremiados, muchas veces se convierte en cuentas incobrables.

El 65 % no pudo acceder a un crédito, lo que desincentiva el mejoramiento de la calidad del café y su producción.

3.2.6 CONVENIOS Y AFILIACIONES A GREMIOS

Tabla 10- Convenios FAPECAFES. Premios.

Convenio de Certificación	Institución certificadora	Fecha de inicio	Tiempo de vigencia	Breve descripción

Certificación Comercio Justo	FLO ⁷ Internacional	2002	Renovación anual	Garantiza producción socialmente sostenible
Certificación Orgánica	BCS ÖKO garantie Cia. Ltda. ⁸	2002	Renovación anual	Garantiza proceso de producción orgánica

Como consecuencia de la certificación FLO, y certificación orgánica, se obtiene un beneficio del precio del café. Lo adicional adquirido por FLO debe ser invertido en obras sociales o en proyectos para la organización, mientras que la certificación orgánica es de beneficio para cada productor.

VECO, SWISS CONTACT son las organizaciones no gubernamentales que brindan asesoramiento y apoyo a FAPECAFES, además por parte de la Universidad Particular de Loja UTPL se realizan estudios sobre la federación.

3.2.7 PRECIO DE VENTA PARA FAPECAFES

En el valor cotizado en la Bolsa de New York que es en sacos de 60 kg, se lo transforma a quintal, para adicionarle otros valores por tener certificación Orgánica y Comercio Justo, que benefician a la organización y al productor.

⁷ Organización Internacional de Comercio Justo, siglas en inglés Fairtrade Labelling Organizations International.

⁸ BCS ÖKO-GARANTIE es una agencia de certificación independiente con casa matriz en Alemania, donde fue la primera certificadora acreditada para llevar a cabo la ejecución del Reglamento Europeo para la producción orgánica.

Tabla 11- Precio que recibe FAPECAFES, con los premios de certificación

	Precio qq café	Detalle
PRECIO REFERENCIA SUPUESTO (BOLSA DE NEW YORK)	170	
PREMIO CERTIFICACION COMERCIO JUSTO	20	Este valor debe ser utilizado en la organización. (Se presenta informe a FLO de que se utiliza el mismo)
PREMIO CERTIFICACIÓN ORGÁNICA Y CERTIFICACIÓN POR CALIDAD	30	

Entrevista al responsable de comercialización. Febrero 2015.

En el Anexo C se describen los precios pagados al productor por quintal de café verde en las zonas de arábigo (Referencia: Provincia de Loja), sin los premios de Comercio Justo y de certificación Orgánica.

3.2.8 PROCESO PRODUCTIVO

Productores miembros de la federación, cultivan al café de una forma tradicional, y orgánicamente.

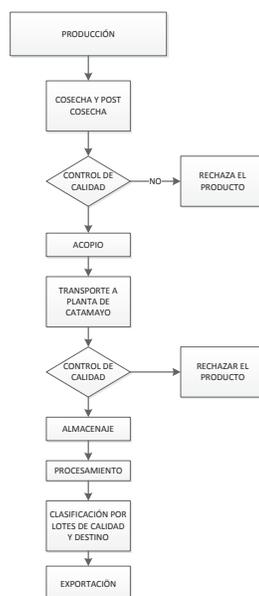


Figura 12- Cadena Productiva FAPECAFES

Elaborada por: El autor y FAPECAFES.

Cosecha y pos-cosecha:

Los granos se seleccionan, se procesa el secado por vía húmeda (boyado, despulpado, fermentado, lavado y secado), finalmente se obtiene el café pergamino seco.

Acopio:

Lo realizan las asociaciones de base en cada localidad mediante centros de acopio. Aquí ya se inicia el sistema de trazabilidad.

Procesamiento:

“Se hace el control de calidad físico y organoléptico. Si el café está al 12 % de humedad, se pila, clasifica y empaca en sacos de yute debidamente identificados (para la exportación). Un 4 % de la producción se tuesta, muele y empaca para la comercialización al mercado local. Todo este proceso se lo realiza en la planta industrial de Catamayo.” (FAPECAFES, 2010)

Exportación:

Se exporta por el puerto de Guayaquil en sacos de yute con un peso de 69 kg y se lo envía en contenedores de 250 a 280 sacos; el canal de exportación es directo FAPECAFES - CLIENTE.

3.2.9 CADENA DE VALOR DE FAPECAFES

La cadena de valor ayuda a identificar los sistemas y subsistemas, que forman parte del proceso desde la producción a la comercialización, enfocándose principalmente en el cliente.

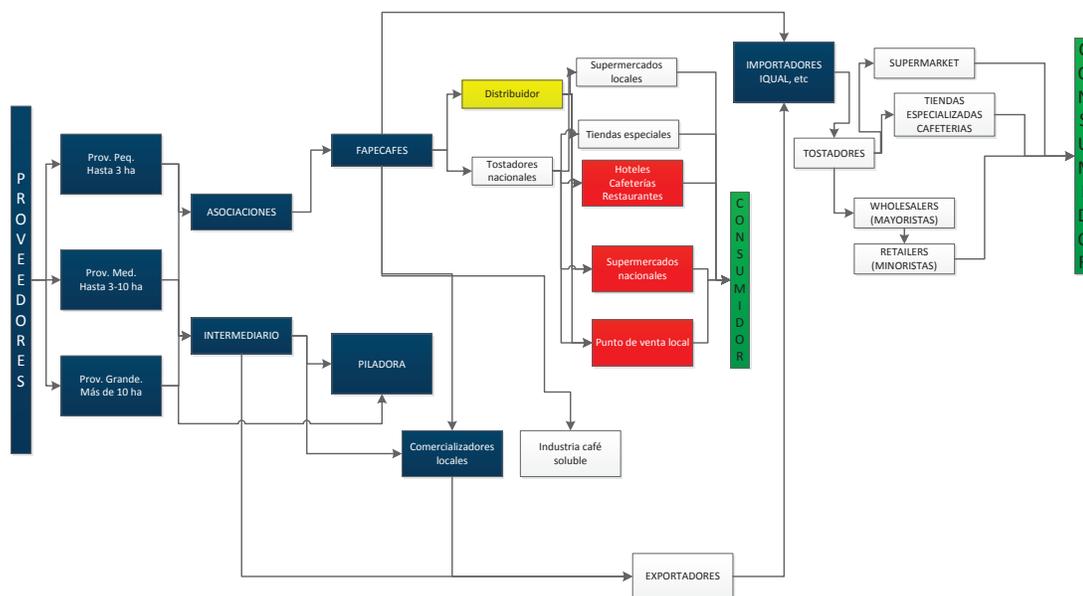


Figura 13- Cadena de Valor FAPECAFES

(FAPECAFES, 2010) , entrevistas

Adaptada por: El Autor

En la cadena de valor de FAPECAFES se observa la red de comercialización, y todos los actores que participan.

Los productores entregan el producto a las asociaciones, y por otro están los intermediarios, en esta parte todo depende de la liquidez con la que cuenten las Asociaciones organizadas a través de FAPECAFES, por lo contrario los productores venden su producto a los intermediarios. El pago se lo realiza con cheques, por seguridad.

Actualmente para poder tener liquidez FAPECAFES realiza créditos internacionales a organizaciones internacionales como: Oikocredit⁹, Alterfin¹⁰,

⁹ Marca comercial de Ecumenical Development Cooperative Society U.A. fundada en 1975 por el Consejo Mundial de Iglesias. Cooperativa de crédito internacional, que financia a organizaciones locales de países en vías de desarrollo.

¹⁰ Alternative financial institution, inversor social que moviliza capital de Bélgica por medio de instituciones microfinancieras, a organizaciones vinculadas con el comercio justo.

WCCN¹¹, Rootcapital¹², y Rabobank¹³. Quienes reciben como garantía los contratos de venta del producto a empresas extranjeras, las tasas según información del responsable de comercialización entre 8% - 10%.

Luego observamos que FAPECAFES entrega su producto a Importadores de otros países, que representa la mayoría, pasa por los tostadores para ser entregado a las cafeterías, hoteles, etc.

Un 85% promedio de lo recopilado por FAPECAFES se hace exportable por su calidad, mientras un 15% es subproducto.

El producto es entregado los importadores internacionales, comercializadores o distribuidores locales, tostadores nacionales. Posteriormente llega al consumidor para degustar el café de FAPECAFES.

Actualmente con el crédito no reembolsable del MIPRO por \$ 521220 (quinientos veinte y un mil doscientos veinte) se pretende en el 2015 añadir valor agregado al café, y poder exportar el producto ya elaborado, así como fortalecer la comercialización en el mercado nacional.

3.2.10 CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ

FAPECAFES agrupa una gran cantidad de socios, que se caracteriza de la siguiente forma:

- FAPECAFES, Integra a **1.700** Familias (FAPECAFES, 2010), distribuidas en 3 provincias.

¹¹ Working Capital for Community Needs, organización internacional que brinda servicios financieros a cooperativas de agricultores en Ecuador, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua y Perú.

¹² Fondo de inversión social, sin fines de lucro, que apoya a sectores de bajos recursos en África y América Latina, mediante créditos, capacitación financiera y apoyo en mejoras de relaciones comerciales.

¹³ Fondo de inversión social que opera en áreas rurales de África y América Latina. Con localidad en Estados Unidos.

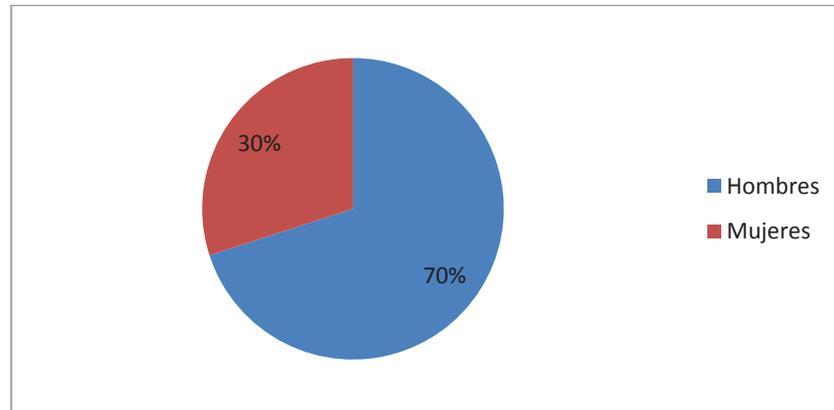


Figura 14- Porcentaje de productores asociados por género
(Galarza Ramirez, FAPECAFES, 2011)
Elaboración por: El autor

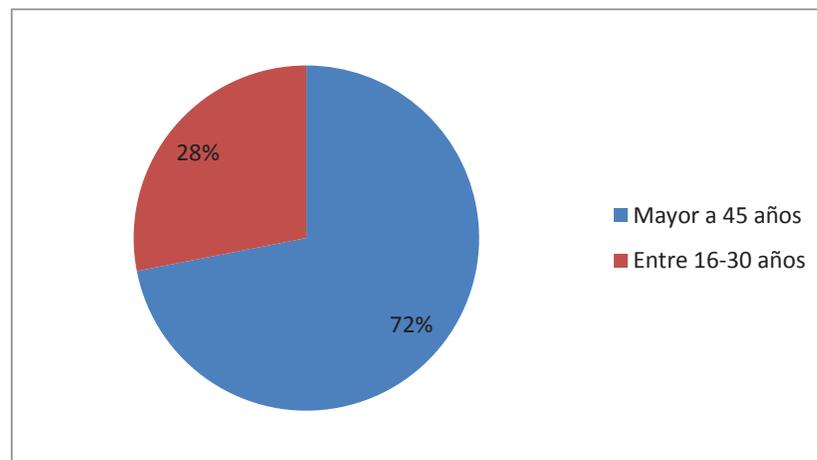


Figura 15- Porcentaje de productores por edad
(Galarza Ramirez, FAPECAFES, 2011)
Elaboración por: El autor

Existe una salida, de jóvenes hacia la ciudad por estudios, y poco interés de continuar con la producción de granos de café.

Al 2015 se encuentran organizaciones no gubernamentales, realizando trabajo con los jóvenes, para promover como uno de sus intereses, la producción de café.

3.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

3.3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE FAPECAFES

FAPECAFES como una organización que asocia a pequeños agricultores, tiene como su estrategia principal, la producción de café orgánico. Por la zona en que se encuentran y el proceso que se le da al grano de café. Esto permite abrir mercados especiales que degustan de un café de calidad.

3.3.1.1 Misión

Contribuir el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros socios y socias, proponiendo productos de alta calidad a nichos de mercado especial y exigente.

3.3.1.2 Visión

FAPECAFES es una empresa sólida, competitiva y eficiente, líder en producción, comercialización de cafés especiales a nivel nacional e internacional. Sus socios están empoderados y con una mejor calidad de vida.

3.3.2 ANALISIS FODA

En el año 2010 FAPECAFES junto a USAID¹⁴, realizaron un estudio, para determinar el FODA, mismo que arrojó las siguientes conclusiones. (FAPECAFES, 2010)

¹⁴ Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

3.3.2.1 Evaluación Interna

Las principales fortalezas de FAPECAFES son:

1. Producto de calidad reconocida.
2. Procesos de cosecha y poscosecha validadas.
3. Infraestructura y equipamiento de proceso de café.
4. Calidad de café diferenciada por zonas.
5. Posicionamiento de FAPECAFES en mercados externos.

Las principales debilidades son:

1. Volumen de café comercializado, no permite cubrir la demanda.
2. Volumen de café comercializado, no permite alcanzar punto de equilibrio.
3. Ilíquidez.
4. Limitada logística.

3.3.2.2 Evaluación Externa

Las principales oportunidades de FAPECAFES son:

1. Creciente demanda de cafés especiales (Comercio Justo, Orgánico, Gourmet).
2. Acceso a créditos internacionales (ALTERFIN, CIDI, ROOT CAPITAL, PROGRESO Y ECOLOGIC).
3. Tecnologías de producción de café orgánico adaptables y aplicables.
4. El café producto de importancia hacer apoyado por el estado.
5. Áreas con condiciones agroecológicas y geográficas aptas para producir cafés de calidad.
6. Denominación de origen.

Las principales amenazas son:

1. Intermediarios locales (estrategias implementadas para conseguir productores - proveedores).
2. Deforestación y fuertes cambios climáticos (Sequías y heladas) deterioran la calidad y cantidad de café.
3. Fuga de talentos o líderes a empresas similares.
4. Falta de cultura de los proveedores para mejorar calidad del café.

3.3.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

Señalamiento de las ventajas competitivas del negocio propuesto, indicando al menos los siguientes criterios (FAPECAFES, 2010):

- ✓ Se cuenta con planta de procesamiento propia y con tecnología adecuada para la producción de cafés especiales.
- ✓ Descripción y orientación de negocio. Nichos de mercados especiales, orientación hace mercados de alta calidad.
- ✓ Definición del producto, servicio, proceso o material. Café lavado de calidad de la región sur.
- ✓ Participantes en el desarrollo. Fapecafes es una organización de 2^{do} grado y por lo tanto involucra directamente en toda la cadena al productor con el mercado.
- ✓ Estatus del Proyecto y viabilidad en las condiciones actuales. Fapecafes tiene 8 años de experiencia en la comercialización a mercados especiales y por lo tanto, tiene un reconocimiento a nivel nacional e internacional de los clientes.

Diferenciación. Se cuenta con certificación orgánica, comercio justo. Además el relacionamiento directo entre productores y tostadores.

3.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES DE FAPECAFES

En el 2010 se propone la federación algunos objetivos estratégicos, posterior a la recopilación interna. Varios de ellos desconocidos por nuevas directivas.

1. Lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental el (punto de equilibrio de FAPECAFES: 40.000 qq de café de calidad).
2. Mejorar infraestructura y equipamiento para procesamiento adecuado de café orgánico, microlotes, gourmet y otras calidades del producto para consolidarse en los nichos de mercado exteriores.

3. Perfeccionar un sistema consolidado de planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación que garantice la trazabilidad de la cadena productiva y proceso, para mantener los nichos de mercado especiales.
4. Fortalecer la estructura sociorganizativa, con canales de comunicación efectivos entre FAPECAFES, proveedores y clientes.
5. Potenciar capacidades de líderes y lideresas locales comprometidos para interactuar favorablemente con los proveedores.

(FAPECAFES, 2010)

3.3.5 PLANEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE FAPECAFES AL 2010

Los resultados del Plan de Negocios de (FAPECAFES, 2010), permitieron identificar y priorizar las estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos.

Desarrollados los objetivos a cumplir, se describen mecanismos que permitan lograrlos, y se les da importancia, para luego seleccionar los más ponderados.

Realizada por los la asamblea de FAPECAFES.

Tabla 12-Matriz de planeamiento de estrategias FAPECAFES

QFD	Casa de Calid...	Mecanismos	Mejorar los servicios al productor	Ofreciendo acceso a crédito a los productores	Capacitación, conscientización y asistencia técnica	Peso y precio justo	Mejorar el acople y la post-cosecha	Rehabilitación de cafetales	Rehabilitación de cafetales	Promoción de Fapescalé a nivel local	Implementar sistemas de planificación, evaluación y control	Implementar herramientas y Modelos de Gestión...	Encontrando nuevos canales de distribución del producto	Encuentro de mejor valor agregado para el pro...	Compravío de Socos para procesar en la planta	Capacitación y fortalecimiento interno	Incorporar sistemas de información y comunicación adecuada...	Dotación de equipos administrativos	Mejorar el enfoque empresarial de la Organizacional	Cambio en la estructura organizacional	Participación en ferias y eventos	%
Objetivos																						
Mejorando la Gestión de comercialización y ventas	1	●	●	●	●	③	●	●	③	③	③	●	●	●	●	●	●	●	③	③	17%	
Mejorar la Gestión Interna y Desarrollo empresarial de la Ora...	2	●	●	●	●	③	③	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	③	●	17%	
Mejorar la Gestión Administrativa y Financiera	3	●	●	●	③	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	③	●	●	③	●	17%	
Mejoramiento del compromiso con productores	4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	17%	
Mejoramiento del Gestión de Procesos	5	●	●	●	●	●	●	●	●	③	●	③	●	●	●	●	③	③	●	③	15%	
Peso Absoluto		7.47	7.47	7.47	6.45	5.43	6.45	7.47	6.45	4.19	5.43	6.57	7.47	6.11	6.45	6.57	3.85	6.45	5.43	4.19	83%	
Nivel de Importancia(prioridad)		1	1	1	8	14	8	1	8	17	14	6	1	13	8	6	19	8	14	17		

(FAPECAFES, 2010)

Del análisis entre estrategias primarias y actividades; se desprende que las de mayor impacto para alcanzar los objetivos planteados son:

1. Mejorar servicios al productor mediante otorgamiento de crédito productivo
2. Capacitación, concientización y asistencia técnica
3. Renovación de plantaciones de café
4. Capacitación y fortalecimiento interno
5. Valor agregado de los productos

3.3.6 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS EN MEJORAS DEL SECTOR CAFETALERO FAPECAFES

En referencia a los datos investigados y analizados sobre la asociatividad en el sector cafetalero, en particular FAPECAFES. Se procede a plantear estrategias, que beneficien al sector asociativo, tomando en cuenta los estudios realizados anteriormente por la federación, y los cambios que pudiesen darse en la actualidad.

Se realizó un esquema ubicando a FAPECAFES y otras organizaciones asociativas cafetaleras consideradas como economía solidaria en la economía mixta, tomando con base el esquema de José Luis Coraggio, adaptada a la organización estudiada y a los actores que participan con esta.

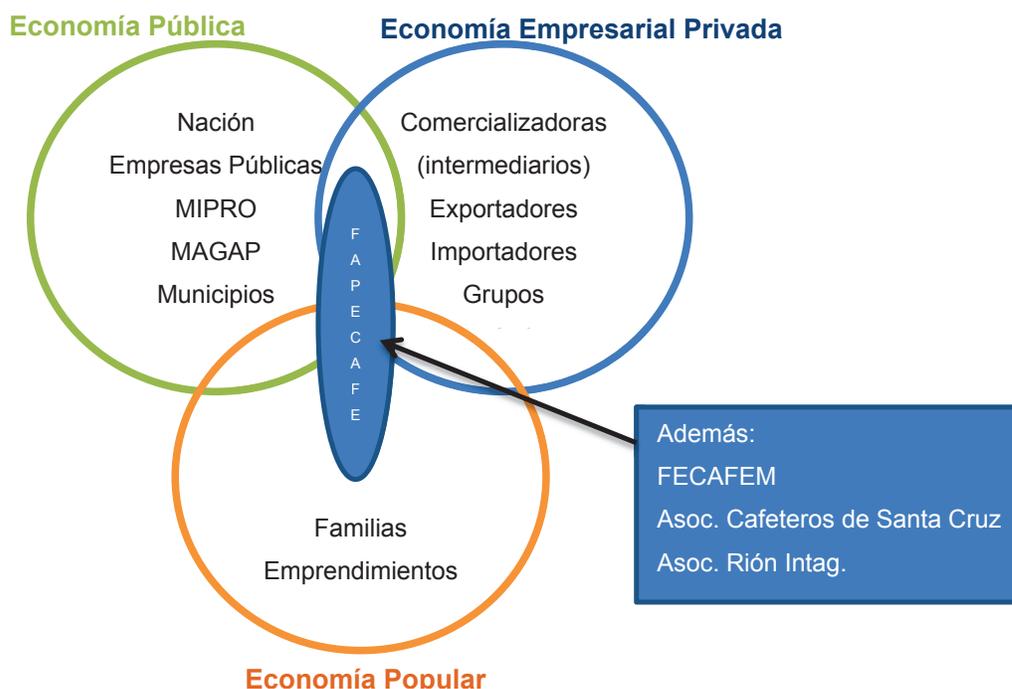


Figura 16- Ubicación de FAPECAFES en la economía
Elaboración por: El autor

El gráfico permite identificar la relación que tiene FAPECAFES y otras organizaciones asociativas, en la economía: pública, privada y popular, para abordar las estrategias.

En tanto al análisis de los datos obtenidos, la cadena de valor y la ubicación de la federación en el sistema económico mixto, se ha tomado cuatro grupos generales de interés asociativo en el todo el sistema, para enfocar nuestras estrategias en estos grupos.

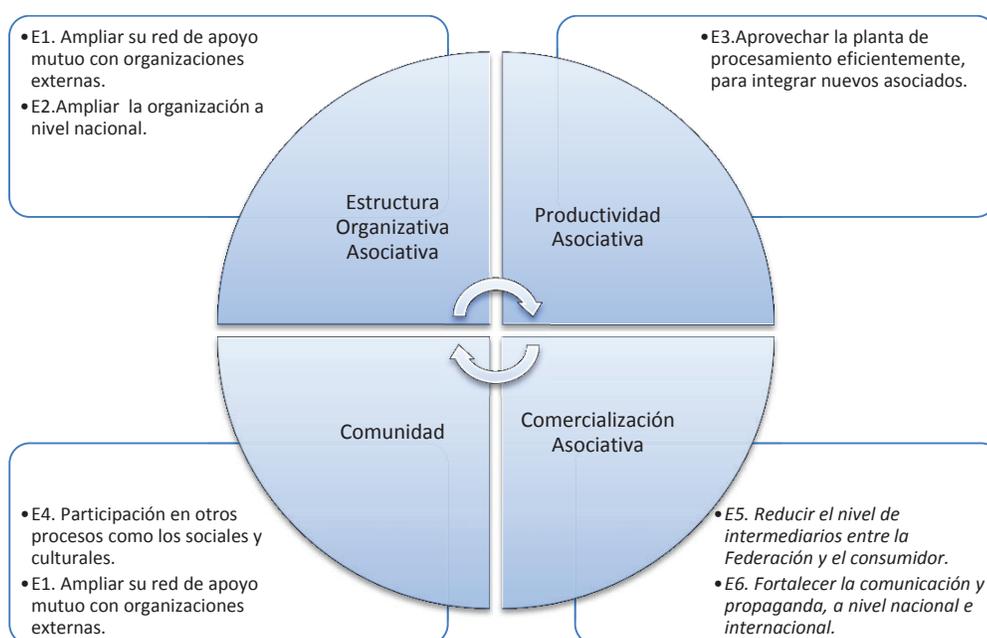


Figura 17- Grupo de interés asociativo para enfocar estrategias

Elaborado por: El autor

E1. Ampliar su red de apoyo mutuo con organizaciones externas. Compartir las experiencias de organización ayuda a que estos procesos económicos no fracasen. El riesgo de fracaso económico de absorción por modelos tradicionales, o deformación del proyecto son comunes, para lo cual estos espacios deben crear redes de apoyo mutuo, con otras organizaciones de

agricultores, sindicatos, cooperativas, cuerpos colegiados, etc. manteniendo una red firme a largo plazo.

Los sindicatos juegan un papel importante en la creación y fortalecimiento de estos espacios. “Así lo demuestra los casos presentados por Bohwmik y Singer, en los que la iniciativa el apoyo de los sindicatos fueron decisivos para que los trabajadores de varias empresas en bancarrota pudieran pasar a ser dueños y las transformaran en cooperativas”. (de Sousa Santos, 2011) Una red de apoyo importante es con organismos colegiados de ingenieros agrónomos, que brinde asesoramiento. Actualmente se mantiene una relación cercana con carreras de la Universidad Particular de Loja, que ha aportado al proceso y se puede evidenciar la importancia de ampliar la red.

E2.- Ampliar la organización a nivel nacional. La acción de pasar de lo regional a lo nacional como lo ha hecho FAPECAFES, suma fuerza que sin embargo se ve afectada por otros sectores privados que actúan desde otros espacios. Su ampliación con otros sectores cafetaleros, técnicos, y la creación de una organización de tercer grado, sin que esto amerite sacrificar sus principios, trae beneficios tanto organizativo y poder de negociación.

E3.- Aprovechar la planta de procesamiento eficientemente, para integrar nuevos asociados.

Optimizando el funcionamiento de la planta procesadora, que permita invitar a otros productores al proceso federativo, dando a conocer la disposición de la planta procesadora y los principios de FAPECAFES, e ir captando nuevos socios.

E4.- Participación en otros procesos como los sociales y culturales.

Empezando por aceptar por parte de los asociados, que su organización es un espacio alternativo de empresa tradicional, trabajando para el desarrollo común de los miembros de la organización.

Su interacción en procesos sociales y culturales fortalece la organización asociativa suministrándole entusiasmo y energía, que permite acercar a la organización con los productores, evitando ser un simple paso del producto.

Al ser organizaciones asociativas de economía solidaria, necesitan elevar el nivel de conciencia y de apego a su organización por medio de acciones conjuntas que los integren.

E5.- *Reducir el nivel de intermediarios entre la Federación y el consumidor.* Crear cafeterías con la dirección organizativa y el nombre de FAPECAFES. Comercializar el producto inicialmente en puntos estratégicos del país. Los trabajadores de las cafeterías podrían ser parte además de la federación. De otra forma crear la red directa para distribuir a cafeterías que entreguen productos de calidad, y hacerlo en acuerdos a largo plazo.

E6.- *Fortalecer la comunicación y propaganda, a nivel nacional e internacional.* Con el fin de establecer al café de los asociados de FAPECAFES como un producto exquisito, y representativo del país, para acercar a los consumidores nacionales e internacionales. Se debe dar a conocer la calidad, procedencia, la forma de producción, y de organización a la que pertenece.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se desarrollan conclusiones de los aspectos relevantes, resultado de la investigación realizada sobre desarrollo de estrategias asociativas en FAPECAFES, y posterior sugerir recomendaciones que beneficien al sector asociativo de esta federación. Así sugerir posibles estudios en este sector.

4.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones una vez finalizada la investigación son:

- La asociatividad y la calidad del café arábigo constituye la principal estrategia de los productores. Lo primero por el poder de negociación que han adquirido de forma asociativa, de otra forma sería difícil competir en

el mercado. Y lo segundo por encontrarse en un lugar con características climatológicas beneficiosas, obteniendo certificación orgánica y a la vez un incentivo económico por el mismo.

- La investigación refleja la importancia de FAPECAFES como segundo exportador de café arábigo a nivel nacional, funcionando como organización de segundo grado, que beneficia a los asociados con mejores precios y políticas de Estado.
- La asociatividad en el sur del país, beneficia alrededor de 1.700 familias, incluyendo a APEOSAE que por ley tiene que salir de la federación al haberse estructurado como organización de segundo grado. Familias que han mejorado su calidad de vida, y se han apropiado de este tipo de organizaciones alternativas.
- A partir de fuentes de información primaria y secundaria se estima la cantidad de producción anual para el 2015 en alrededor de 4.000 quintales, sin embargo los dirigentes de FAPECAFES esperan que esas estimaciones puedan ser mayores, alrededor de 10.000 quintales, información que permite gestionar los créditos para el pago del producto a los productores.
- Los comercializadores intermediarios son una causa para que los agricultores hayan decidido asociarse, y poder obtener un mayor ingreso marginal. Así como también son los intermediarios los que constantemente utilizan formas para captar el producto de los agricultores, cambiando el destino hacia las asociaciones. La ventaja del intermediario es la liquidez monetaria.
- La liquidez de dinero es un problema al momento del acopio del producto, ya que los agricultores entregan el grano y por sus necesidades exigen ser cancelados en ese momento. FAPECAFES realiza créditos internacionales, pero no abastecen el pago total del producto, por lo que los asociados entregan lo no comprado a intermediarios a un menor precio.
- El producto principal de FAPECAFES es el grano verde de café exportable, con poca transformación del producto. Se pretende con la adquisición de nueva maquinaria poder agregarle valor al producto. El

MIPRO ha entregado un crédito no reembolsable de \$ 520.000 que servirá para comprar maquinaria clasificadora y tostadora.

- El hecho de ser FAPECAFES una organización asociativa, ha permitido el apoyo por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales. Se ha registrado proyectos y aportes ejecutados por: MIPRO, MAGAP, USAID, VECO, SWISS CONTACT, Universidad Particular de Loja UTPL.
- La cantidad de asociados empieza a disminuir por la falta de interés de los jóvenes en continuar con este tipo de producción. Se realizan actualmente talleres para que tengan un acercamiento con el sector cafetalero.
- Al trabajar con organizaciones rurales, fue dificultoso el acceso de información, que tuvo que ser recopilada de diversas fuentes, en entrevistas con fuentes primarias y secundarias. Hay temor en los agricultores, por parte de organismos gubernamentales por posibles cobros de impuestos por parte de organismos estatales.
- La integración con otras organizaciones, en sectores importantes como en Manabí, daría una mayor ventaja competitiva y establecerse una organización a nivel nacional, compartiendo y desarrollando fortalezas en la producción y comercialización.

4.2 RECOMENDACIONES

- Desarrollar actividades, sociales, culturales, académicas, que haga dinámico el proceso asociativo entre los productores. Para que su organización no se enfoque simplemente a temas económicos, y que permita proveer de energías a la organización. Esto también podrá vincular a las familias y por ende a los jóvenes, a sentirse parte de la organización, y aportar con mejoras.
- Pretender a crecer como organización, y analizar la posibilidad de convertirse en organización de tercer grado con otras organizaciones del sector y a nivel nacional. Convirtiéndose así en un referente nacional,

presionando para el apoyo de las entidades gubernamentales, no solamente económico, sino en controles de recibir un precio justo y de reducir intermediarios.

- Sería importante realizar un estudio y aportar con sugerencias a las entidades financieras a nivel nacional, fundamentalmente las públicas. Para el otorgamiento de créditos con la garantía de contratos de compra y venta, que permita a FAPECAFES tener liquidez al momento de cancelar el producto entregado por el asociado. Préstamos flexibles con tasa de interés que beneficien a la agricultura y a la entidad financiera.
- Las nuevas directivas en la organización, deben ser continuas en las estrategias y actividades que ha decidido la asamblea. La participación conjunta de salientes y entrantes, permitirá que federación no caiga en un círculo de borrar trabajo realizado y empezar nuevamente.
- Las acciones aplicadas deben ser evaluadas temporalmente. El evaluar temporalmente las acciones aplicadas en la organización, debe ser primordial para analizar los avances o retrocesos que se tengan como federación. La evaluación no se debe convertir en un ente castigador, sino por lo contrario que permita observar los problemas rápidamente y poderlos corregir a tiempo.
- Sugerir a carreras de la universidad, realizar un aporte al sector cafetalero, y posibles proyectos de investigación. El café representa un producto importante a nivel nacional, y la universidad debe aportar en su fortalecimiento.
- Su forma organizativa, sus principios, y las acciones técnicas a aplicarse, no pueden ser tomadas e insertadas exactamente, de realidades externas, mucho menos de empresas tradicionales. Se deben tomar referencias posteriores a un análisis concreto de la realidad.

REFERENCIAS

- Rezende de Oliveira, V., Cardoso Cançado, A., & Pereira, J. (Diciembre de 2010). *Gestión social y esfera pública: enfoques teóricos y conceptuales*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Scientific Electronic Library Online: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000400004
- Agrícola, C. C. (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Perú.: Editorial Línea Andina S.A.C.
- Andrade Egas, F. (s.f.). *AFESE*. Recuperado el Lunes 5 de Enero. de Enero de 2015, de <http://www.afese.com/img/revistas/revista49/comerciojusto.pdf>
- ANECAFE. (Diciembre de 2014). *ANECAFE*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.anecafe.org.ec/1191-exportaciones-2014.html>
- Angulo, C. A. (2011). *El modelo de desarrollo económico de las Naciones Unidas y sus efectos en la economía peruana*. Callao.
- Asociación Mutual Mercantil Argentina. (2010). *La Praxis Mutualista*. Córdoba: Comunicación Social Compartir Ltda.
- Brassel, F., Jaime, B., & Zapatta, A. (2011). *¿Agroindustria y Soberanía Alimentaria? Hacia una Ley de Agroindustria y Empleo Agrícola*. Quito.
- Chávez Martínez, J. C. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. OAXACA DE JUÁREZ, OAXACA: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Christensen, N. (22 de Marzo de 2014). En Ecuador, el 90 % son empresas familiares.
- COFENAC. (2011). *El sector cafetalero ecuatoriano diagnóstico*. Portoviejo.

Cumbicus Torres, E., & Jiménez Azuero, R. (2012). Análisis Sectorial del Café en la Zona 7 del Ecuador. Loja.

de Sousa Santos, B. (2011). *Producir para vivir*. México: Fondo de Cultura Económica.

enciclopediafinanciera. (s.f.). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/escuelas.htm>

FAPECAFES. (2002). *Estatutos de la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur*. Loja.

FAPECAFES. (2010). *Plan de Negocios y Análisis Estratégico*. Loja.

Gabriela Weber, A. A. (2011). *Perspectivas desde la Sociedad Civil en el Ecuador*. Quito: Centro de Investigaciones CIUDAD, Observatorio de la Cooperación al Desarrollo en el Ecuador.

Galarza Ramirez, F. (2011). *FAPECAFES*. Loja.

INEC. (diciembre de 2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-Diciembre/Nuevo_Marco_Conceptual/201412_EnemduPresentacion_15anos_Conductn.pdf

INEC. (Octubre de 2014). Metodología para la medición del empleo en Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (10 de Mayo de 2011). Quito, Ecuador.

Martinez Valle, L. (2006). Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural. En *La construcción de la democracia en el campo latinoamericano*. Buenos Aires.

Marx, K. (Agosto de 1866). Obras Escogidas Tomo II. *Instrucción sobre diversos problemas a los delegados del Consejo Central Provisional*. Progreso, Moscú 1980.

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (s.f.). www.desarrollosocial.gob.ec. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). www.slideshare.com. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://es.slideshare.net/mcpec1/pmc-caf>

Mintzberg , H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico*. Nauacalpan de Juárez, México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismos en el Ecuador*. Quito-Ecuador: Editogran S.A.

Monje , P. (Septiembre de 2011). *Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica*. Rio de Janeiro.

Naradowski, P., & Chain, L. (2009). *Economía para empezar por el principio, una guía para aprender la economía y evaluar proyectos*. Buenos Aires.

Ortiz, M. (1975). *El Cooperativismo un mito de la democracia representativa*. Quito: Argentina.

Piñonez Vásquez, S., Acosta Avila, L. A., & Tartanac, F. (2006). *Alianzas Productivas en Agrocadenas Experiencias de la FAO en América Latina*. Santiago, Chile.

Plejánov, G. (1895). *Concepción materialista de la historia*.

Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Presidencia de la República del Ecuador. (27 de Febrero de 2012). Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Quito, Pichincha, Ecuador.

PROECUADOR. (Abril de 2013). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/PROEC_AS2013_CAFE.pdf

Proudhon, P.-J. (1971). *El principio federativo*. Madrid.

Riascos, M. A. (s.f.). *Propuesta de un modelo de desarrollo organizacional aplicado a la Empresa ETNOTUR Cía Ltda.*

Rosero Garcés, F., Carbonell Yonfá, Y., & Regalado Villarroel, F. (2011). *Soberanía alimentaria, modelos de desarrollo y tierras en Ecuador*. Quito-Ecuador.

Salazar González, M., & Van der Heyden, D. (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. Lima, Perú.: SNV.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito, Ecuador.

Singer, P. (2003). *Economía solidária: um modo de produção e distribuição*.

SIPAE. (2011). *Tenencia de la tierra en el Ecuador*. Quito.

Smith, A. (1794). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (Vol. TOMO II). (L. D. Ortiz, Trad.) Valladolid.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *www.seps.gob.ec*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/institucion>

Valcárcel, D. M. (Junio de 2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. Lima, Perú.

Vega de Jiménez, M. (Enero de 2005). *Las redes, su naturaleza y alcance en la definición de relaciones intersectoriales*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www2.scielo.org.ve/>:
http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152005000100004&lng=es&nrm=isohttp:&tlng=es

ANEXOS

Anexo A: Exportadores de café y elaborados del Ecuador. Periodo 2005-2010.

EXPORTADORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AGROCO. FELFORT	X	X				
AGROEXPORT	X					
AGROINDUSTRIA TOMARDIE						X
AGROSERMIN CIA. LTDA.					X	X
ALEX FABIAN GUERRA						X
ALEXANDRA PATRICIA NARVAEZ					X	X
ARCO POLIBIO GILBERTO		X				
ASKLEY DELGADO FLOR					X	X
BELCET S.A.					X	
CAFECOM S.A.	X	X	X	X	X	X
CEBALLOS MEDICIS						X
CEZAMO S.A.						X
CHAVEZ BENAVIDES EDILMA					X	
COEXEL CIA. LTDA.		X				
COPR. RATINPARK				X		
COREMANABA		X	X	X	X	
CORP. GRUPO SALINAS						X
CORP. LOGISTICA INTEGRAL			X			
CUASQUER OLIVA	X	X				
ELCAFE C.A.	X	X	X	X	X	X
ESCOFFEE	X	X	X			
EXPOGRANOS C.A.						X
EXPORCAFE CIA. LTDA.				X		
EXPORTADORA AYUTA S.A.	X					
EXPORTADORA GONZALEZ	X	X	X			
EXPOSERRANITA						X
FANNY JESICA FLORES			X			
FAPECAFES	X	X	X	X	X	X
FECAFEM	X			X		X
FLORES MAIRONGO JESSICA		X				
FONDO ECUATORIANO CAMARI			X	X	X	X
FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO						X
FREDDY BUSTAMANTE MORAN	X	X	X	X	X	X

...continúa

EXPORTADORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010
FUNDACION MAQUIPUCUNA		X		X		X
GRUPO SALINAS				X		
GUERRERO TUPE BLANCA						X
GUSNOBE S. A.	X	X	X	X	X	X
HUGO HERNANDO LOMBANA						X
IGNACIO HIDROVO SOLORZANO						X
INCOMER S. A.	X	X				
INTERCAFÉ S.A.	X	X	X	X		
ITAMAREX/ PORTILLA Z. SANTIAGO				X		
JATIVA MONTENEGRO EULER					X	
JOHNNY MARCHAN PIN						X
JOSE BENJAMIN MEZA						X
JOSE NICOLAS VELIZ						X
KAVE CAFÉ ECUATORIANA	X	X	X	X	X	X
KOLNETSA	X	X	X	X	X	
LIMA VIVEROS MONICA						X
LIOTTA					X	X
LOMBANA GERRON HUGO						X
LUZ ADELMAR INAGAN						X
MANAEXPO				X	X	X
MARIA CRISTINA ZAVALA LOOR					X	
MENDEZ H. HUMBERTO		X				
MERCAFE		X			X	X
MILTON ULISES O.	X	X	X			
NANCY PIEDAD TERAN						X
NARVAEZ MORENO ALEXANDRA					X	
NESTLÉ ECUADOR				X	X	X
NOCION CAFÉ SALAZAR					X	
OPRTEL S.A.	X	X				
ORECAO S.A.		X				X
PANTOJA PANTOJA PEDRO				X	X	X
PAPERTRUST S. A.	X					
PAUCAR DIEGO FERNANDO			X			
PORTILLA SANTIAGO FERNANDO			X	X		
PROCAFÉ S. A.	X	X				
PRODUCTOS MINERVA CIA. LTDA.			X			X
PROGRANZA	X					
REDCOMEX S.A.			X	X	X	
RIO INTAG	X	X		X		
SANCHEZ NARVAEZ JENNY					X	X
SANTA FE DE JAVA	X	X	X		X	
SERVIEXPORT		X	X			
SOLUBLES INSTANTANEOS	X	X	X	X	X	X
TERAN PINEDA NANCY						X
TRIARI S.A.					X	
ULTRAMARES CORPORATION	X	X	X	X	X	X
YOFRE RENE RUIZ						X
TOTAL EXPORTADORES DE CAFÉ	25	29	23	24	29	42

Fuente: (COFENAC, 2011)

Anexo B: Lista de exportadores de café en el 2014.

 anecafé <small>asociación nacional de exportadores de café</small> EXPORTACIÓN DE CAFÉ DEL ECUADOR POR EXPORTADOR ENERO / FEBRERO / MARZO / ABRIL / MAYO / JUNIO / JULIO / AGOSTO SEPTIEMBRE / OCTUBRE / NOVIEMBRE / DICIEMBRE - AÑO 2014 SACOS DE 60 KILOS		
EXPORTADOR	Saco 60KL.	Dólares
****CIA. DE ELABORADOS DE CAFE ELCAFE C.A.	433.810,11	74.675.355,74
*CIA. DE ELABORADOS DE CAFE ELCAFE C.A.	401.577,77	57.546.379,89
*GUSNOBE S. A	100.896,21	12.247.434,25
KOLNETSA S.A.	51.128,70	10.160.964,61
****SOLUBLES INSTANTANEOS C.A.	22.517,84	4.758.013,50
*SOLUBLES INSTANTANEOS C.A.	19.580,46	4.567.265,43
ANKLANCORP S.A.	16.744,25	2.013.974,35
CANDO CRUCERIRA VALERIA LORENA	15.914,98	1.997.441,52
PILADORA SAL DE ORIENTE S.A.	9.553,80	1.146.744,86
OMAR ANDRES HERNANDEZ H.	8.820,03	1.167.646,10
BELCET S.A.	6.616,06	1.203.656,04
QUINSAEXPORT S.A.	6.317,48	813.794,85
AGROCOMODITIES S.A.	6.140,03	778.450,00
YURI ALDEMAR MEDINA LEYTON	4.776,67	481.491,95
KAVE CAFE ECUATORIANA S.A.	4.141,00	1.155.936,78
EXPORCAFE CIA LTDA	3.713,16	405.695,69
ARMANDO JESUS PINCAY GONZALEZ	3.400,02	458.590,13
MERCAFE S.A.	2.806,71	306.457,85
FAPECAFES	2.469,63	543.174,31
DIANA KATERINE REINA MORENO	1.301,67	175.348,53
NELSON LEONEL NARVAEZ MORENO	1.294,16	164.715,14
EXP E IMP. AGROATILIO CIA LTDA.	1.165,00	147.072,33
CAFECOM S.A.	1.031,40	208.973,24
***CAFECOM S.A.	885,21	303.464,20
LUIS EMELIO CHAUCANES CHAMORRO	795,00	101.443,89
SELVA VERDE TRADING COMP.S.A.	717,34	142.228,88
****CAFECOM S.A.	703,09	220.369,00
PROYECMUNDI S.A.	640,00	110.208,00
*MERCAFE S.A.	520,00	38.400,00
FECAFEM	316,25	49.985,40
LEE JIN HO	291,67	87.500,00
CORPORACION GRUPO SALINAS	278,30	60.102,68
ULTRAMARES CORP. C.A.	161,00	39.517,67
SMALLBATCH MICROLOTES S.A.	70,00	51.150,00
***ECUACAFEGOLD S.A.	29,67	29.422,00
*CAFECOM S.A.	21,52	5.662,50
*IDEASmart S.A.	18,60	12.015,36
***IDEASmart S.A.	11,42	5.155,20
ASOC. AGROARTESANAL DE CAFICULTORES "RIO INTAC"	7,79	3.599,15
*****ECUADOR COCOA & COFFEE ECUACOFFEE S.A.	2,78	1.271,20
***ECUADOR COCOA & COFFEE ECUACOFFEE S.A.	2,58	1.180,40
*****IDEASmart S.A.	0,89	389,76
*****JOSE EDUARDO GANCHOZO PANTA	0,59	299,50
	1.131.190,84	178.387.941,88

**: Extracto.-
 ***: Tostado.-
 ****: Liofilizado.-
 *****: Tostado y/o Molido.-
 Mes de Junio son datos provisionales.-
SOCIOS

Fuente: (ANECAFE, 2014)

**Anexo C : Precios pagados al productor por quintal de café verde en las zonas de arábigo
(Referencia: Provincia de Loja)**

MESES	CAFÉ ARABIGO (quintal café verde)									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Enero	32,0	24,0	32,0	32,0	90,0	80,0	100,0	120,0	150,0	150,0
Febrero	32,0	23,0	32,0	35,0	100,0	80,0	100,0	120,0	150,0	160,0
Marzo	32,0	25,0	30,0	38,0	115,0	80,0	100,0	150,0	150,0	160,0
Abril	29,0	27,0	30,0	43,0	85,0	85,0	100,0	150,0	150,0	160,0
Mayo	32,0	25,0	33,0	44,0	90,0	90,0	115,0	140,0	150,0	160,0
Junio	29,0	25,0	31,0	51,0	100,0	85,0	120,0	140,0	150,0	150,0
Julio	27,0	25,0	31,0	60,0	95,0	105,0	115,0	145,0	150,0	170,0
Agosto	25,0	23,0	32,0	50,0	95,0	110,0	115,0	150,0	150,0	170,0
Septiembre	26,0	28,0	33,0	60,0	85,0	105,0	120,0	160,0	141,0	180,0
Octubre	23,0	31,0	32,0	50,0	80,0	105,0	120,0	150,0	150,0	170,0
Noviembre	22,0	34,0	31,0	60,0	90,0	100,0	120,0	190,0	150,0	170,0
Diciembre	23,0	34,0	32,0	71,0	90,0	100,0	120,0	150,0	150,0	170,0
Promedio	27,7	27,0	31,6	49,5	92,9	95,0	112,1	147,1	149,3	164,2

Fuente: (COFENAC, 2011)

Anexo D : Superficie Cafetalera del Ecuador según el COFENAC. 2010.

PROVINCIAS	CAFÉ ARÁBIGO (Hectáreas)		CAFÉ ROBUSTA (Hectáreas)		ÁREA CAFETALERA NACIONAL (Hectáreas)	
	Superficie Total	Área en Producción	Superficie Total	Área en Producción	Superficie Total	Área en Producción
Esmeraldas	1.800	1.350	6.345	4.759	8.145	6.109
Manabí	70.050	52.538	0	0	70.050	52.538
Santa Elena	1.800	1.350	0	0	1.800	1.350
Guayas	11.195	8.396	425	319	11.620	8.715
Los Ríos	4.770	3.578	6.610	4.958	11.380	8.535
El Oro	9.730	7.298	0	0	9.730	7.298
Carchi	195	146	0	0	195	146
Imbabura	300	225	0	0	300	225
Pichincha	1.300	975	1.300	975	2.600	1.950
Santo Domingo	0	0	5.300	3.975	5.300	3.975
Cotopaxi	2.000	1.500	1.600	1.200	3.600	2.700
Bolívar	3.410	2.558	3.780	2.835	7.190	5.393
Chimborazo	880	660	0	0	880	660
Cañar	370	278	0	0	370	278
Azuay	420	315	0	0	420	315
Loja	29.345	22.009	0	0	29.345	22.009
Sucumbios	0	0	17.320	12.990	17.320	12.990
Orellana	0	0	20.000	15.000	20.000	15.000
Napo	120	90	4.800	3.600	4.920	3.690
Pastaza	150	113	0	0	150	113
Morona Santiago	290	218	120	90	410	308
Zamora Chinchipe	6.350	4.763	0	0	6.350	4.763
Galápagos	1.100	825	0	0	1.100	825
TOTAL (Hectáreas)	145.575	109.181	67.600	50.700	213.175	159.881

Fuente: (COFENAC, 2011)

Anexo E: Café (Grano verde y café oro)



Anexo F: Café Victoria. Producto de comercialización nacional.

