UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

"PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA PUYANGO PROCAP"

Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria

José Hernesto Apolo Espinoza

AUTOR

Ing. Julio Enrique Arévalo Camacho Mg. Sc.

DIRECTOR

LOJA – ECUADOR

2015

APROBACIÓN

"PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA PUYANGO "PROCAP"

TESIS

Presentada al Honorable Tribunal de Grado como requisito previo a obtener el título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

APROBADA:

Dr. Gonzalo Aguirre Aguirre Mg. Sc .....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL:

Dra. Ruth Ortega Rojas Mg. Sc .....
VOCAL DEL TRIBUNAL

Dr. Alfonso Sarango Martínez Mg. Sc .....
VOCAL DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN

Ing. Julio Enrique Arévalo Camacho Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que luego de haber leído y revisado la tesis titulada "**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA PUYANGO "PROCAP**", del señor egresado José Hernesto Apolo Espinoza, se observa que la misma cumple con los requisitos metodológicos y con los aspectos de fondo y forma exigidos por las Normas de Graduación de la Universidad Nacional de Loja, por lo que se autoriza su presentación, para los trámites correspondientes. Lo certifico en honor a la verdad.

Loja, 29 de Julio del 2015.

Ing. Julio Enrique Arévalo Camacho Mg. Sc.
Director de Tesis

AUTORÍA

Yo, José Hernesto Apolo Espinoza, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma; los conceptos, ideas, resultados, conclusiones y recomendaciones vertidos en el desarrollo del presente trabajo de investigación son de absoluta responsabilidad de su autor.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual

Autor: José Hernesto Apolo Espinoza

Firma: .....

Cedula: 0703451047

Fecha: Loja, julio de 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, **José Hernesto Apolo Espinoza**, declaro ser autor de la tesis titulada **"PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA PUYANGO "PROCAP"** como requisito para optar al grado de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional (RDI):

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de julio del dos mil quince.

Firma:

Autor: José Hernesto Apolo Espinoza.

C.I: 070345104-7

Dirección: Gabriel Caiza y Colón, Alamor

Correo Electrónico: japoloe@gmail.com

Teléfono: 0985191846

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Julia Enrrique Arevalo.

Tribunal de Grado:

Dr. Gonzalo Aguirre Presidente

Dra Ruht Ortega Vocal

Dr. Alonzo Sarango vocal

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar agradezco a la Universidad Nacional de Loja, por permitirme ser parte de esta gran familia, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de formarme en sus aulas con énfasis de una educación de calidad.

A la Asociación Agro artesanal de Productores de Café de Altura Puyango "PROCAP" por haberme facilitado sus espacios de intervención para realizar mi trabajo de investigación.

De manera especial agradezco al Ing. Julio Arévalo Camacho, Director de Tesis, quien mediante sus amplios conocimientos supo guiarme y contribuir para que el presente trabajo investigativo llegue a culminar en buena forma.

El Autor

DEDICATORIA

El esfuerzo que demandó mi formación.

Al finalizar el presente trabajo lo dedico a: mis padres Asdrúbal Apolo y María Espinoza, a mi esposa e hija, familiares y amigos que de una u otra manera contribuyeron a la culminación del presente trabajo investigativo, de manera muy especial a la *Asociación Agro artesanal de Productores de Café de Altura Puyango "PROCAP"* como una contribución para el desarrollo de la actividad cafetalera en la región sur del ecuador.

José Apolo Espinoza.

INDICE GENERAL

Contenidos		Pág.
Aprobación del Tribunal de Grado		i
Certificación		ii
Autoría		iii
Carta de Autorización		iv
Agradecimiento		v
Dedicatoria		vi
Índice General		vii
Índice de Cuadros		xi
Índice de Anexos		xii
1	TÍTULO	1
2	RESUMEN.	2
3	INTRODUCCIÓN	6
4	REVISIÓN DE LITERATURA	8
4.1	GENERALIDADES DE LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ	8
4.1.1	Producción del café.	8
4.2	ZONAS CAFETALERAS DEL ECUADOR	9
4.3	FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ.	10
4.3.1	Suelo y Clima Favorables	10
4.3.2	Características Físicas y Químicas deseables para la Producción de Café	10
4.4	LABORES CULTURALES EN LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ	11
4.4.1	Concepto	11
4.4.2	Selección de la semilla.	12
4.4.3	Los viveros.	12
4.4.4	Hoyado.	12
4.4.5	Siembra	12
4.4.6	Deshierba.	12
4.4.7	Fertilización.	13

4.4.8	Regulación de Sombra.	13
4.5	PROBLEMÁTICA CAFETALERA.	13
4.5.1	Nivel Local.	15
4.5.2	Administrativo.	15
4.5.3	Financiero.	15
4.5.4	Proceso de Comercialización	16
4.6	CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	16
4.6.1	La estrategia y sus características.	16
4.6.1.1	Horizonte temporal	17
4.6.1.2	Impacto.	17
4.6.1.3	Concentración de Fuerza.	17
4.6.1.4	Patrón de Decisiones	17
4.6.1.5	Capacidad de Penetración	17
4.6.2	PLAN DE MEJORAMIENTO DE UNA EMPRESA.	17
4.6.3	Pasos para la elaboración de un plan de desarrollo estratégico.	18
4.6.3.1	Diagnóstico	18
4.6.3.2	Proyecto Futuro de la Empresa o Finca	18
4.6.3.3	Selección de Estrategias	18
4.6.3.4	Selección de Proyectos	19
4.6.3.5	Programación General y Operativo del Plan	19
4.6.4	Aspectos a tomar en cuenta en un diagnostico estratégico.	19
4.6.4.1	Inventario de la Empresa	19
4.6.4.2	Diagnóstico del Medio Externo	20
4.6.4.3	Diagnóstico del Medio Interno	20
4.6.5	Análisis FODA y priorización de problemas.	21
4.6.6	Importancia de la Visión de un Plan de Desarrollo.	21
4.6.7	Importancia de los objetivos.	21
4.6.8	Concepto de proyecto.	22
4.6.9	Priorización de los proyectos y/o actividades.	21
4.6.10	Estructura un Plan Operativo.	22

4.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA. 22
4.7.1 Costos de producción, concepto e importancia 22
4.7.2 Precios e Ingresos. 23
4.7.3 Precio de producción o precio a nivel de finca o de campo 24
4.7.4 Precio del Mercado 24
4.7.5 Punto de Equilibrio 25
4.7.6 Capacidad Instalada. 26
4.7.7 Unidades Producidas. 26
4.7.8 Unidades Monetarias 26
4.8 Evaluación Financiera 27
4.8.1 Relación Beneficio Costo. 27
5 MATERIALES Y MÉTODOS 28
5.1 MATERIALES 28
5.1.1 De campo 28
5.1.2 De Oficina 28
5.2 MÉTODOS 28
5.2.1 Ubicación 28
5.2.2 Variables a investigar 29
5.2.3 TOMA DE DATOS 29
5.2.3.1 Diagnóstico. 29
5.2.3.2 Formulación de VMOP 29
5.2.3.3 Selección de Estrategias. 29
5.2.3.4 Programación General y Operativa 30
5.2.3.5 Socialización de Resultados 30
5.2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. 30
5.2.4.1 La observación 30
5.2.4.2 La entrevista 30
6. RESULTADOS 31
6.1 Diagnóstico de la Asociación 31
6.1.1 Inventario 31
6.1.2 ANÁLISIS FODA 32

6.1.3 Análisis del Medio Externo 35
6.1.4 Selección de Estrategias 37
6.2 Definición de la Misión 44
6.3 Definición de la Misión 45
6.4 Definición de Objetivos 45
6.5 Definición de Políticas 45
6.6 Selección de Estrategias y Proyectos 46
6.7 Programación General del Plan 49
6.8 Plan Operativo 52
6.9 Socialización del Plan 56
7. DISCUSIÓN 57
8. CONCLUSIONES. 59
9. RECOMENDACIONES. 60
10. BIBLIOGRAFÍA. 61
11. ANEXOS. 62

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Contenidos

CUADRO 1. Países productores de café por tipo 7
CUADRO 2. Inventario de la Asociación 31
CUADRO 3. Análisis del Medio Interno 31
CUADRO 4. Análisis del Medio Externo 35
CUADRO 5. Análisis FODA para la selección de estrategias 37
CUADRO 6. Selección de Estrategias y Proyectos 47
CUADRO 7. Programación General del Plan. 50
CUADRO 8. Plan Operativo Anual. 53

INDICE DE ANEXOS

Contenidos Pág.

Anexo 1. Información Socios y hectáreas de producción de café. 62

1. TÍTULO

“PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA PUYANGO “PROCAP”

2. RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “Plan de Mejoramiento para la Producción del café de la Asociación Agroartesanal de Productores de Café de Altura Puyango “PROCAP” se realizó en la parroquia Alamor, Cantón Puyango, sitio donde se encuentran las fincas de los productores que forman parte de esta Asociación.

El objetivo principal de este trabajo es el de proponer un plan de mejora para la Organización PROCAP, que contribuya al mejoramiento de la producción y precios del café.
La metodología consistió en realizar un diagnóstico mediante el análisis FODA, que permitió conocer la situación actual de las fincas cafetaleras, y los procesos de comercialización; para definir estrategias, proyectos y actividades enfocadas al mejoramiento de la asociación.

Los resultados indican que la planificación en las fincas productoras de café es ineficiente. No se ha realizado renovación de los cafetales. Inexistencia de personal administrativo financiero que trabaje de manera permanente. Ausencia de Asesoría técnica en lo administrativo. Ausencia de una cuenta con capital de trabajo para acopio del producto. Escasez de sistemas de riego tecnificado para asegurar la cosecha. Baja productividad por hectárea. Altos costos de producción. Limitado control de plagas y enfermedades del cultivo. Carecen de un plan de abonamiento para la finca cafetalera. El manejo de las plantaciones es tradicional por lo que no registran las actividades desarrolladas en la finca.

El plan de mejoramiento propone la contratación de un técnico agropecuario y en finanzas de manera permanente. Formulación de un programa de capacitación en el campo administrativo para los socios de PROCAP, creación de una caja de ahorro y crédito, proyecto de mejoramiento de cafetales, establecimiento de un convenio con el MAGAP, diseño de registros para el

proceso productivo del café, organización para que realicen visitas a otros sectores productivos del país y del exterior.

Se concluye que la Asociación PROCAP está en la capacidad de superar las debilidades encontradas para el buen funcionamiento de la misma y para el bienestar de sus socios/as.

Por lo tanto se recomienda ejecutar el plan y las actividades que se proponen en el presente trabajo de manera que puedan potenciar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades vinculadas a la producción y comercialización del café.

ABSTRACT

This research project called "Improvement Plan for the Production of Coffee Growers Association Agroartesanal Café de Altura Puyango" PROCAP "was held in the parish Alamor, Puyango Canton, site where farms of producers that they are found part of this Association.

The main objective of this work is to propose an improvement plan for the PROCAP Organization, which contribute to improving the production and coffee prices.
The methodology consisted of making a diagnosis using SWOT analysis such as the current situation of coffee farms, and marketing processes; for deffinir strategies, projects and activities aimed at improving the partnership.

The results indicate that planning in the coffee plantations is inefficient. It has not been done renovation of coffee plantations. Lack of financial administrative staff working permanently. Lack of technical assistance in administrative matters. Absence of a working capital account for collection of the product. Shortage of irrigation systems to ensure the harvest. Low productivity per hectare. High production costs. Limited control of crop pests and diseases. Lack of a plan for the coffee farm composting. The plantation management is traditional so do not record the activities on the farm.

The improvement plan proposed hiring an agricultural technician and finance permanently. Formulation of a training program in the administrative field for members of PROCAP, creating a savings and credit, coffee improvement project, establishment of an agreement with the MAGAP, design records for the coffee production process, organization to carry out visits to other productive sectors of the country and abroad.

PROCAP is concluded that the Association has the capacity to overcome the weaknesses found for the proper operation thereof and to the welfare of their partners / ace.

Therefore it is recommended to implement the plan and the activities proposed in this paper so that they can leverage their strengths and opportunities linked to the production and marketing of coffee.

3. INTRODUCCIÓN

El café se ha constituido en un producto de alto consumo a nivel mundial, el mismo que ha experimentado variaciones en los precios a lo largo de los años. En nuestro país las provincias de mayor producción son Manabí, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas y Loja, donde el cultivo de café constituye una importante fuente ocupacional para la población y generador de ingresos económicos para los caficultores.

En la provincia de Loja, los cantones de mayor producción son: Puyango, Quilanga, Sozoranga, Olmedo y Chaguarpamba, cuya producción en su mayoría es destinada para la exportación y una menor cantidad se queda para el consumo nacional.

La comercialización de café tiene importancia económica por cuanto aporta con la obtención de divisas por la exportación del producto, genera ingresos a las familias productoras de café y a quienes intervienen en el proceso como comerciantes, transportistas, microempresarios, obreros de las empresas que se dedican a su transformación y distribuidores.

También el café tiene importancia social, puesta que genera empleo para las personas que se dedican y trabajan en este cultivo; para los comerciantes, y para quienes ofertan bienes y servicios vinculados a este sector.

Así mismo, se observa un beneficio ecológico por cuanto, los cafetales se adaptan a los diferentes agro ecosistemas de la sierra, costa, oriente y región insular, en donde aportan a la protección del suelo para evitar la erosión y a mantener la humedad.

El cantón Puyango es una zona agrícola, donde la población se dedica al cultivo de productos de ciclo corto como: maíz, frejol, zarandaja, yuca, guineo, plátano; y entre los cultivos perennes podemos mencionar el café.

El café es uno de los cultivos que mayor importancia tienen en el sector y muchas familias se dedican tradicionales a su cultivo; es decir, en todas las fincas productoras no se lleva un buen sistema administrativo, que tome en cuenta la planificación organización, dirección y control de actividades.

Por lo tanto es indispensable realizar el presente trabajo para través de un plan dar solución a los problemas existentes y para lo cual se planteó los siguientes objetivos:

- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de las fincas cafetaleras, y los procesos de comercialización
- Proponer un plan de mejora para la Organización PROCAP, que contribuya al mejoramiento de la producción y precios del café.
- Definir estrategias de mejoramiento.
- Socializar los resultados.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. GENERALIDADES DE LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ

4.1.1. PRODUCCIÓN DE CAFÉ

4.1.1.1. Países productores de café por Tipo

CUADRO 1. Países productores de café por tipo

Arábicas Colombianos suaves.	Colombia, Kenia, Tanzania
Otros Arábicas Suaves	Bolivia, Burundi, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, India, Jamaica, Malawi, México, Nicaragua, Panamá, Papua Nueva Guinea, Perú, República Dominicana, Rwanda, Venezuela, Zambia y Zimbawe.
Arábicas Brasileños	Brasil, Etiopía, Paraguay.
Robustas	Angola, Benín, Camerún, Congo, Cote dÍvoire, Ecuador, Filipinas, Gabón, Ghana, Guinea, Guinea Ecuatorial, Indonesia, Liberia, Madagascar, Nigeria, República Centroafricana, República democrática del Congo, Sierra Leona, Sri Lanka, Tailandia, Togo, Trinidad y Tobago, Uganda y Vietnam

Fuente: Duicela, 2011.

4.2. ZONAS CAFETALERAS DEL ECUADOR.

El Ecuador cuenta con condiciones climáticas ideales para la producción de café Robusta y arábigo, el café arábigo se adapta a los ecosistemas de las cuatro regiones geográficas del Ecuador, Costa, Sierra, Amazonia y las Islas Galápagos. El café arábigo se cultiva desde altitudes cercanas a nivel del mar hasta altitudes de 2.000 metros sobre el nivel del mar; entre las principales variedades cultivadas tenemos: Típica, Caturra, Bourbón, Pacas, Catuaí, Catimor y Sarchimor.

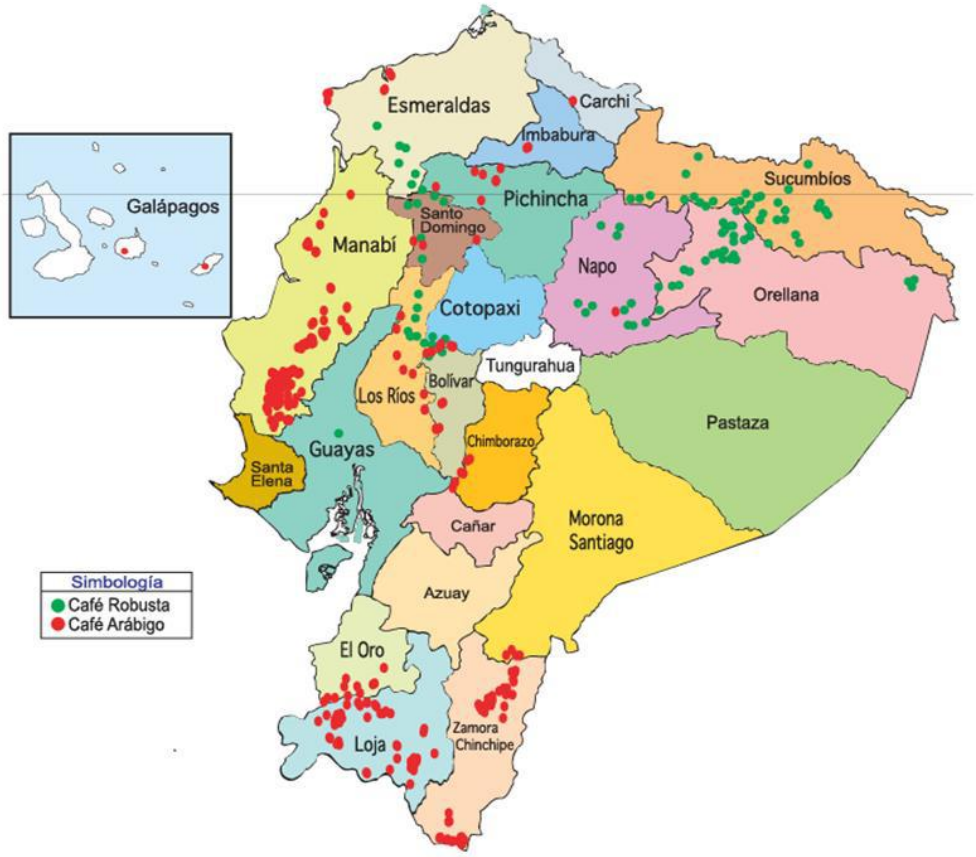

Figura 11. Zonas cafetaleras del Ecuador

Mapa 1. Zonas cafetaleras del Ecuador

Las zonas productoras de café son: Manabí-Guayas, de 300 a 700 msnm (las partes altas del sistema montañosos Chongón Colonche).
La zona sur, de 500 a 2.000 msnm (El Oro-Loja);
Las estribaciones occidentales, de 500 a 1.750 msnm (vertiente occidental de Los Andes); y, las estribaciones orientales, de 500 a 1.500 metros de altura, en la parte centro-norte, y de 1.000 a 1.800 msnm, en la parte suroriental. (DUICELA, 2011)

4.3. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ

4.3.1. SUELOS Y CLIMAS FAVORABLES.

El Cultivo de café se realiza en lugares con una precipitación desde los 750 mm anuales (7.500 m3 /Ha) hasta los 3.000 mm (30.000 m3/Ha), sin embargo los cafés de alta calidad se desarrollan en áreas de 1.200 a 1700 msnm, donde las precipitaciones anuales es de 2.000 a 3.000 mm y la temperatura media es de 16 a 22 grados centígrados.

Podemos mencionar que al café requiere de agua de manera uniforme distribuida desde que inicia la floración hasta finales del verano para favorecer el desarrollo del fruto. (DUICELA, 2011)

4.3.2. CARACTERÍSTICAS FISICAS Y QUÍMICAS DESEABLES PARA LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ

Las plantas de café para su desarrollo normal requieren de macro y micronutrientes, los cuales los requieren según se realiza el desarrollo de la planta.

Por lo que es importante de que estos elementos se encuentren cantidades adecuadas y disponibles para que la planta los tome del suelo.

CUADRO 1. Requerimientos en nutriente para el café

Elemento	Cantidad, kg
N	43
P2O5	8.4
K2O	48
CaO	11.3
MgO	4.7
S	2.33
Fe2O3	0.31
Mn2O3	0.03
B2O3	0.097

(DUICELA & CORRAL, 2001)

4.4. LABORES CULTURALES EN LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ

4.4.1. CONCEPTO

Labores culturales en la producción de café son aquellas actividades que se realizan con el propósito de cuidar y mantener el cultivo en buenas condiciones: principales actividades que se desarrollan en el proceso de producción de café tenemos las siguientes; selección de semilla, viveros, repique, huequeado, siembra, deshierba, fertilización, regulación de sombra, cosecha y pos-cosecha.

4.4.2. SELECCIÓN DE SEMILLA.

De manera general o tradicional los productores realizan la selección de semilla de las mejores plantas de su finca o de los lechuguines que se desarrollan de manera natural es sus plantaciones.

4.4.3. LOS VIVEROS.

Los viveros se los realiza para seleccionar las mejores plantas para luego proceder a enfundar y poderlos transportar al sitio definitivo. (GUAMÁN, 2005)

4.4.4. HOYADO

Las dimensiones y las distancias entre hoyos dependen del tamaño de la funda y la variedad del café que se va a sembrar. Es decir que las plantaciones de café de porte alto las distancias de siembra deben ser mayores; mientras que las distancias de las de tamaño pequeño las distancias entre plantas deben ser menores.

4.4.5. SIEMBRA

La siembra es el proceso de colocar las plantas en el terreno definitivo donde se van desarrollar hasta cumplir con su vida útil. (Duicela & Corral 2001)

4.4.6. DESHIERBA.

Esta actividad se la realiza dependiendo el sector entre dos a tres veces por año; cabe indicar que cuando las plantas están pequeñas se debe realizar las deshierbas en función de cómo crece la maleza para que no haya competencia por nutrientes con las plantas de café.

4.4.7. FERTILIZACIÓN

La fertilización es una de las actividades claves en la producción; puesto que de esta actividad depende que las plantaciones se desarrollen de manera adecuada y creen resistencia al ataque de ciertas enfermedades, así mismo contribuye a que los frutos de las plantas se desarrollen de mejor manera lo cual se puede reflejar en el llenado del grano y su calidad.

4.4.8. REGULACIÓN DE SOMBRA

Esta actividad se realiza en las fincas con el propósito de la aireación y la iluminación se realice de manera adecuada; y evitar humedad relativas altas que vayan a dañar las plantaciones. (FISCHESWORRING, 2001)

4.5. PROBLEMÁTICA CAFETALERA

El sector cafetalero a nivel nacional se encuentra afectado por diferentes problemáticas que afectan y que a pesar de la demanda que existe por el café de nuestro país las condiciones para este sector no son de lo más alentadores; entre los principales inconvenientes que podemos mencionar tenemos; falta de políticas que apoyen a este sector, baja productividad por hectárea, densidades de siembra no adecuadas, precios bajos, semillas no certificadas y adaptadas al medio.

La falta de semillas certificadas y que aseguren al productor la inversión es una limitante; puesto que el productor a pesar de sus esfuerzos por mejorar su producción no ve el resultado esperado por su esfuerzo; lo que en algunas ocasiones desmotiva a que sigan trabajando en su cultivo.

En el país la mayor parte de los productores se limitan a ser recolectores de su finca; eso se manifiesta debido a que no existe un plan de mejora continua para su finca, es decir; la mayor parte de productores no realizan un análisis de costo beneficio de la labor que realizan en el rubro café.

No cuentan con un sistema de fertilización permanente y adecuada de manera que aporte los suficientes nutrientes a la plantación que les permita producir de mejor manera y soportar el ataque de plagas y enfermedades, y la producción sea más rentable.

Así mismo no cuentan con un plan de control de plagas y enfermedades, que les permita salvaguardar a sus plantaciones y que el ataque de plagas y enfermedades tenga menor impacto en sus fincas.

La práctica de conservación de suelos es otra de las problemáticas que afectan a la producción de café, los productores que se dedican a esta actividad no realizan prácticas de conservación de suelo, lo que no contribuye a que las plantaciones de café tengan una buena productividad. De la misma forma se puede evidenciar que el 60% de las plantaciones son viejas con unas edades mayores a 20 años.

El 80 de los productores no cuentan con mecanismos de control de Plagas y enfermedades de las plantaciones de café; lo que en la mayor parte de los casos ha provocado que se generen perdidas debido al ataque de plagas y enfermedades que afectan a este cultivo.

Las densidades por hectárea no son las adecuadas, lo que provoca en la mayor parte de los casos que se cuide espacios de terreno que no contribuyen a la producción; y generan costos innecesarios al productor. (DUICELA & CORRAL, 2001).

4.5.1. NIVEL LOCAL

Se encuentra una Asociación de cafetaleros llamada “Asociación Agro artesanal de Productores de café de Altura de Puyango” PROCAP, la cual cuenta con 90.00 familias que se dedican al cultivo de café cuyo propósito es producir café para nichos de mercados en los que se demanda café de alta calidad, sin embargo debido a que se trata de organizaciones que no cuentan con recursos necesarios se tienen que sortear diferentes inconvenientes que hace que sus proceso de comercialización no sean eficientes, lo que genera altos costos en las procesos y por ende un ingreso económico no rentable al productor.

4.5.2. ADMINISTRATIVO

Los procesos administrativos de la empresa se derivan a que debido a la representatividad y estructura de la misma las decisiones se toman en función de las opiniones de sus representantes y no en función de un análisis de Costo-Beneficio de cada una de sus actividades.

4.5.3. FINANCIERO

Debido a que PROCAP no cuenta con capital de trabajo propio para realizar las actividades de acopio, proceso y comercialización del café, se ve en la necesidad de pedir financiamiento externo; en este caso la empresa cuenta con líneas de crédito de parte de su comercializadora para el acopio y comercialización del café.

Los créditos adquiridos mediante bancos Internacionales los porcentajes de interés se encuentran entre el 9 y 11%, a nivel local debido al alto costo de los intereses se accede en mínimas cantidades. En el caso de los créditos de acopio y cosecha el financiamiento se realiza en función del contrato de venta, es decir;

una vez firmado el contrato de compra venta del producto se lo pone como garantía para poder acceder al crédito; pero el crédito se efectúa por el 60% del valor de la venta.

4.5.4. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

Los procesos de exportación de los lotes comerciales de café no son muy eficientes, debido a que no cuenta con el personal suficiente y con equipos adecuados de manera que les las exportaciones se realicen en los tiempos adecuados y los costos que se paga por el capital de trabajo obtenidos mediante préstamos sean más bajos.

4.6. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica es el proceso formal de planificación en un espacio de tiempo, que se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización o finca agropecuaria. También se define como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. (SARANGO 2012).

4.6.1. LA ESTRATEGIA Y SUS CARACTERÍSTICAS.

Una estrategia es un mecanismo seleccionado para alcanzar los objetivos de la organización o empresa y poner en práctica su misión, es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.
Las características de la estrategia son las siguientes:

4.6.1.1. Horizonte temporal

Es el espacio de tiempo que se emplea para desarrollar las actividades.

4.6.1.2. Impacto

Es el resultado o logro a alcanzar por parte de los beneficiarios directos o indirectos de la organización.

4.6.1.3. Concentración de Esfuerzo.

Se refiere a concentrar actividades, esfuerzos o atención en un número bastante reducido de fines.

4.6.1.4. Patrón de Decisiones.

Cierto tipo de decisiones tienen que ser tomadas con el tiempo, las mismas que deben de apoyarse las unas con las otras siguiendo un patrón uniforme.

4.6.1.5. Capacidad de Penetración.

En las actividades todos los niveles de la organización deben actuar utilizando formas que refuercen la estrategia. Esto incluye un número considerable de actividades y de asignación de recursos para cumplirlas.

4.6.2. PLAN DE MEJORAMIENTO DE UNA EMPRESA.

Un Plan de mejoramiento de una empresa se puede definir como la serie de programas adoptados por la empresa para gestionar el desarrollo de su economía, comprende periodos de esfuerzos concentrados para lograr sus objetivos de desarrollo. Es llevar a ejecución ideas y acciones de cambio y mejoramiento a mediano y largo plazo, las actividades se deben realizar en equipo para garantizar el logro de los resultados esperados.

4.6.3. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DE DESARROLLO.

Los pasos para elaborar un Plan de Desarrollo estratégico son los siguientes:

4.6.3.1. Diagnóstico.

Trata del conocimiento del estado actual de la empresa o finca, ayuda a reconocer problemas y las causas que los generan y propone actividades para mejorar la situación en la que se encuentra la empresa o finca, se puede decir que un diagnóstico se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.6.3.2. Proyección Futura de la Empresa o Finca.

La proyección futura de la empresa o finca, se trata de la construcción de la visión, misión, objetivos y políticas que la empresa aplicará una vez que se ponga en marcha sus actividades hacia el logro del sueño que se ha propuesto el empresario.

4.6.3.3. Selección de estrategias.

Las estrategias son los caminos o mecanismos que la empresa considera viable para hacer realidad el cumplimiento de sus objetivos y políticas aprovechando sus fortalezas y oportunidades para atacar sus debilidades y amenazas.

4.6.3.4. Selección de Proyectos.

Para que las estrategias se hagan efectivas se deben transformar en proyectos subproyectos y actividades, los proyectos nacen de problemas u oportunidades

que tiene la empresa. Los proyectos se realizan con la finalidad de solucionar un problema o satisfacer una necesidad.

4.6.3.5. Programación General y Operativa del Plan.

El propósito del Plan Estratégico consiste en transformar las debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades que tiene la empresa. En la programación del Plan Estratégico se identifican los proyectos, subproyectos y actividades a ejecutarse durante el periodo previsto en la ejecución del Plan, la presentación del mismo se hace en una matriz. Los proyectos y actividades se plantean con cronograma, presupuesto y el financiamiento correspondiente y priorizándolos de acuerdo a su importancia para el avance de la empresa.

4.6.4. ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA EN UN DIAGNOSTICO

Los elementos que se toman en cuenta para la realización de un diagnóstico estratégico son los siguientes:

4.6.4.1. Inventario de la Empresa

En este tema están incluidos los siguientes aspectos:

- Inventario de la tierra que posee la empresa: donde se define la superficie útil, superficie indirectamente productiva, superficie improductiva, linderos y tenencia de la tierra.
- Aspectos naturales: En los que están incluidos el clima, suelo y topografía.
- Aspectos socioeconómicos: Se identifican la disponibilidad de tierra propia, ubicación de la finca, vías de comunicación, servicios básicos.
- Aspectos hídricos: Que identifica las fuentes de agua sean estas superficiales o profundas.

- Aspectos agropecuarios y tecnológicos: En los que se incluye los tipos de pastos, tipo y extensión de cultivos, explotaciones ganaderas, maquinaria, infraestructura, asistencia técnica, cercanía a la tecnología no utilizada.

4.6.4.2. Diagnóstico del Medio Externo

En este diagnóstico se identifican los siguientes aspectos:

- Oportunidades.
- Amenazas.
- Factores económicos.
- Políticos.
- Factores sociales.
- Factores tecnológicos.
- Factores geográficos.
- Factores competitivos.

4.6.4.3. Diagnóstico del Medio Interno.

En este diagnóstico se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Fortalezas.
- Debilidades.
- Capacidad administrativa.
- Capacidad de producción.
- Capacidad financiera.
- Capacidad técnica o tecnológica.
- Calidad del talento humano.

4.6.5. ANÁLISIS FODA Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Este análisis se realiza elaborando una matriz que contiene los elementos principales de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa encontradas en el diagnóstico; esta matriz nos ayuda a ordenar el procesamiento y la información obtenida en el análisis del medio interno y externo, además que ayuda a identificar las estrategias o alternativas o estrategias de cambio a través de cruzar los resultados de dicho análisis.

4.6.6. IMPORTANCIA DE LA VISIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO

La importancia de la visión radica en el punto de partida en el que se encuentra la empresa y lo que desea ser a futuro, se puede definir como el ideal de la empresa, es un sueño realizable, difícil pero no imposible de conseguir y que es conocido por todos los integrantes de la empresa, se puede definir como el objetivo común para el que trabajan los integrantes de la empresa.

4.6.7. IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

La importancia de los objetivos radica en que son necesarios para lograr la visión de la empresa mediante la ejecución de la misión de la misma, los objetivos permiten adoptar las acciones necesarias para el logro de lo propuesto por la empresa.

4.6.8. CONCEPTO DE PROYECTO

El proyecto es el conjunto ordenado de antecedentes, estudios y propuestas que permiten estimar la conveniencia o no de destinar recursos para la ejecución de esta.

4.6.9. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES

Los proyectos y/o actividades se priorizan en orden de importancia para el avance de la empresa, los mismos que se presentan en una matriz con presupuestos y el tiempo en que van a ser ejecutados y los más urgentes de realizar se proponen para ejecutar en los primeros años de ejecución del Plan Estratégico de la empresa.

4.6.10. ESTRUCTURA DE UN PLAN OPERATIVO

En la programación general y operativa se identifican los proyectos, sub proyectos y actividades a ejecutarse durante el periodo de tiempo establecido dentro del plan y su presentación se hace en una matriz. La planificación operativa consiste en definir los proyectos y actividades a realizar dentro de la empresa o finca en cada año, mediante una priorización por orden de importancia de los mismos, estos se plantean con cronograma, presupuesto y el financiamiento correspondiente en una matriz. (SARANGO 2013).

4.7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

4.7.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN CONCEPTO E IMPORTANCIA.

El costo es una categoría vinculada con la producción de bienes materiales por lo tanto representa un pilar importante en la administración y funcionamiento general de las actividades productivas y de prestación de servicios. El conocimiento de los costos de producción dentro de una empresa o finca, permite a los técnicos, administradores, por un lado orientar sus decisiones técnicas, organizativas y financieras hacia el mejor aprovechamiento de los recursos y por ende, al logro de los más elevados índices de rentabilidad.

La rentabilidad está sujeta a varios factores externos como: el comportamiento del mercado, y dentro de ello, la formación de los precios de venta, no es menos cierto que una correcta administración de sus recursos y un sistema adecuado de información y cálculo de los costos a su interior, permite establecer y controlar uno de los resortes económicos básicos de la empresa, al momento de establecer los precios de venta, y lógicamente los ingresos que se obtendrán. De esa manera se puede dimensionar con anticipación el estado de perdías y ganancias de un proceso productivo a fin de consolidar o reorientar las acciones de la empresa.

El costo de producción no solamente es útil para los empresarios, es a nivel macroeconómico, cuando se desea saber cómo se están aprovechando los recursos productivos en el ámbito global de un sector económico, ejemplo el sector agropecuario. (SARANGO, 2013)

4.7.2. PRECIOS E INGRESOS.

En una economía de mercado el precio representa una categoría fundamental del intercambio de bienes y servicios, que teóricamente se forma como resultado de la ley del valor por la competencia entre la oferta y demanda de mercancías. Su rol básico es expresar en dinero el valor de las mercancías y ayudar a la redistribución del ingreso entre los diferentes agentes económicos que intervienen en los proceso de producción y consumo. (CIMMYT. 1988. La formulación de recomendaciones a partir de datos agronómicos. México. Pág. 30).

Para medir los ingresos de los diferentes experimentos agropecuarios se recurre a los siguientes indicadores técnico-económicos y financieros:

4.7.3. PRECIOS DE PRODUCCIÓN A NIVEL DE FINCA.

($/TM, $/lit, $/m3, $/qq)

Pp = cu + tgDonde: cu = costo unitario y tg = tasa de ganancia

Pp = precio de producción.

4.7.4. PRECIO DEL MERCADO.

***Valor Bruto de la prod*ucción** (VBP) Dólares (o ingreso bruto)

VBP = CP x Pp Donde CP = costos de producción total.

Ingreso neto

IN = VBP - CP

- ***Mercado:*** Es el conjunto de consumidores ubicados en un lugar determinado y sobre los cuales confluye unas circunstancias concretas. Estas circunstancias son muy variadas; desde las puramente geográficas hasta las sociales (hábitos sociales), jurídicas (leyes vigentes), económicas (presión de la competencia).

- ***Oferta:*** *E*s el conjunto de consumidores reales que están utilizando un determinado bien o servicio ofrecido por una empresa.

- ***Demanda:*** Número de unidades de un determinado bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir en un periodo determinado de tiempo según determinadas condiciones de precio, calidad, ingresos, gustos de los consumidores, etc.
- ***Presupuesto:*** Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

4.7.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es un elemento de suma importancia para el control de la producción y para establecer la relación existente entre los costos y los ingresos de un proyecto de inversión. En efecto, la utilidad general que se le dé a esta técnica, es que puede calcular con mucha facilidad el punto mismo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, requiriendo estudiar las relaciones entre costos fijos, variables y los beneficios.

Debe entonces entenderse que, Punto de Equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales y por ende el proyecto no genera pérdidas ni ganancias.

Para el cálculo de PE, se parte del análisis de costos totales en costos fijos y variables, entendiendo por COSTOS FIJOS los que no sufren variación, sea cualquiera que fuere el nivel de producción, su valor permanece constante; y, COSTOS VARIABLES aquellos que se modifican en función de la producción.

Los métodos que se utilizan para la determinación del P.E del proyecto son de carácter matemático y gráfico.

El método matemático implica cálculos en función de la capacidad instalada, unidades productivas y unidades monetarias; y el método grafico mediante el plano cartesiano.

La relación matemática requiere el empleo de las siguientes ecuaciones:

4.7.6. CAPACIDAD INSTALADA.

$$P.E.(\%) = \frac{CF}{V-CV} \text{ x } 100 \text{ (X)}$$

En donde: CF = Costos Fijos.

V = Ventas o Ingresos Totales.

CV= Costos Variables Totales.

X = Porcentaje real de la utilización de la capacidad instalada.

4.7.7. UNIDADES PRODUCIDAS.

$$X = \frac{CF+O}{(puv-cuv)}$$

En donde: X= Número de unidades que debe producirse y venderse para alcanzar el Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

puv= Precio Unitario de Venta.

cuv= Costo Unitario Variable.

O = Condición para encontrar el Punto de Equilibrio.

4.7.8. UNIDADES MONETARIAS.

$$PE = \frac{CF}{1-\frac{CV}{V}}$$

En donde:

CF= Costos Fijos

CV= Costos Variables

V= Ventas

4.8. EVALUACIÓN FINANCIERA.

La evaluación financiera es de suma importancia para la determinación, mediante diferentes técnicas, de rentabilidad que genera un proyecto, un

proceso, un cultivo, un método de análisis para comprobar la rentabilidad generalmente es la Relación Beneficio/Costo (B/C.)

4.8.1. RELACIÓN BENEFICIO COSTO.

Técnica que expresa y cuantifica las ventajas y desventajas de un proyecto basándose en una unidad monetaria común. El objetivo de este análisis es la maximización de los beneficios. Es decir resulta de la comparación entre costos y los ingresos actualizados cuyo cociente define la aceptación o rechazo de un proyecto.

Por regla general, se considera como aceptable los proyectos con: la razón beneficio costo mayor o igual a 1, mientras que resultados menores a 1 se rechazan.

FORMULA

$$\mathrm{BC} = \frac{VA\ INGRESOS\ ORIGINALES}{COSTOS\ ORIGINALES}$$

(SARANGO 2012).

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. MATERIALES.

5.1.1. MATERIALES DE CAMPO

- Fincas Cafetaleras del lugar.
- Cuaderno de apuntes.
- Tablas pisa papel.
- Cámara fotográfica
- Transporte

5.1.2. MATERIALES DE OFICINA

- Computador.
- Impresora
- Papel
- Escritorio
- Archivos de la asociación

5.2. MÉTODOS

5.2.1. UBICACIÓN.

La Asociación Agro artesanal de Productores de café de Altura de Puyango "PROCAP" es una organización jurídica creada el año 2000, registrada en el Ministerio de Agricultura y Ganadería según registro oficial número 2000266, la conforman 90 socios que producen 325 quintales de café lavado. Su sede se

encuentra en la parroquia Alamor, Cantón Puyango, Provincia de Loja. La ciudad de Alamor está a una latitud de 4.01667 y latitud 80.0167.

5.2.2. VARIABLES A INVESTIGAR.

Las variables de estudio fueron las siguientes:

- Diagnóstico.
- Formulación de la Visión, Misión, Objetivos y políticas.
- Selección de estrategias.
- Programación general y operativa.
- Socialización de resultados.

5.2.3. TOMA DE DATOS.

5.2.3.1. Diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de las fincas cafetaleras, se efectúo el método FODA, donde se pudo conocer las fortalezas y debilidades de las fincas de la organización y plantear las posibles mejoras.

5.2.3.2 Formulación de VMOP.

Para definir la Visión y Misión primeramente se realizó un borrador de Visión y Misión y se socializó a los socios para su mejoramiento y luego su aprobación.

5.2.3.3. Selección de Estrategias.

La realizó la selección de estrategias y proyectos, luego se socializaron a los miembros de la asociación.

5.2.3.4. Programación General y Operativo.

Para elaborar el plan general y operativo se realizó la selección de las actividades y proyectos que contribuyan al mejoramiento se la Asociación.

5.2.3.5. Socialización de Resultados

Para la socialización Final del Plan, se realizó una reunión con los socios de la organización y se dio a conocer los resultados de la investigación.

5.2.4. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.

5.2.4.1 La observación

Primero se realizó un recorrido de las fincas para observar y obtener datos de algunas variables dentro del estudio; así mismo se constató los archivos de la asociación.

5.2.4.2 La entrevista

Por medio de la entrevista con todos los socios de la asociación se pudo conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

6. RESULTADOS.

6.1. DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN.

6.1.1 INVENTARIO.

CUADRO 2. Inventario de la Asociación.

Activo	Estado	Subtotal	TOTAL
Edificio	Nueva		70.000.00
Equipos de Laboratorio			10.000.00
Tostadora 1 tambor	Usada	2,800.00	
Tostadora 2 tambores	Nueva	2,000.00	
Piladora de laboratorio	Nueva	1,500.00	
Juego de zarandas	Nueva	600.00	
Medidor de humedad	Nueva	1,200.00	
Balanza gramera	Nueva	400.00	
Molino	Nueva	950.00	
Pirex (tazas para catar)	Nueva	100.00	
Mesa de catación	Nueva	450.00	
Equipos informáticos	Usada		2.500.00
Palets para almacenar el producto	Usada		600
Sacos de yute	Usada		500
TOTALES			**83.600.00**

6.1.2. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA se realiza con la finalidad de poder determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, y en función de esto poder realizar actividades y proyectos.

CUADRO 3. Análisis del Medio Interno de la PROCAP**.**

CAPACIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
ADMINISTRATIVA	• Sistema financiero y contable establecido en la organización.	• No existe un plan de trabajo en las fincas productoras de café. • Falta de control y ejecución de presupuestos • No se realiza seguimiento de las actividades desarrolladas. • Falta de capacitación de los directivos en el campo administrativo. • Falta de involucramiento de los socios en las decisiones y su cumplimiento. • Existen socios que no pagan sus deudas a la Asociación.

		• No se efectúa un control adecuado de los beneficios que la asociación brinda a sus socios como: equipos vendidos, acceso a créditos puntuales.
ECONÓMICA	• Cuenta con instalaciones e infraestructura que les puede servir de garantía para poder acceder a créditos para la temporada de acopio del producto**.**	• No cuentan con capital de trabajo propio. • Baja rentabilidad de la producción • Escaso crédito en las entidades financieras nacionales.). • Falta de capital para la comercialización. • Falta de créditos para la producción**.**
TECNOLÓGICA	• Cuenta con equipos de Computación Adecuados. • Existen máquinas para el despulpado de café. • Existe un laboratorio de análisis de calidad funcionando.	• Falta de sistemas de riego tecnificados para asegurar la cosecha. • Falta de equipos para deshierba mecanizada. •

PRODUCTIVA	• Cuentan con centro de acopio para el café. • Clima y suelo adecuado para la producción de cafés especiales de calidad. • Productores capacitados en el proceso productivo del café. • La producción se realiza bajo sistemas agroforestales y amigables con el ambiente. • Vías de acceso cercanas a las fincas de los productores. • Cuentan con certificación para la producción de café orgánico. • Tiene certificación de Comercio Justo. • La calidad del café es buena, y tiene buena demanda en el mercado. • Cuenta con bodegas para almacenar el producto. • Apoyos por parte del MAGAP, para mejorar la producción del café.	• Baja productividad por hectárea. • Altos costos de producción. • No se realiza control de plagas y enfermedades del cultivo. • No se abonan los cultivos de café. • No se maneja técnicamente el cultivo de café. • No se llevan registros de las actividades desarrolladas en la finca • No existe riego permanente para los cafetales. • La producción por hectárea es baja. • El suelo está bastante erosionado. • Incidencia de enfermedades en la finca. • No se realiza un adecuado control de labores agrícolas (podas, resepas,

	• Condiciones adecuadas para incrementar la producción por hectárea.	regulación de sombra) • No cuenta con un banco de semillas certificadas, que se adapten a la zona. • La rentabilidad es baja de un 15%.
TALENTO HUMANO	• Representantes de la organización comprometidos con el desarrollo de la Organización. • Socios que contribuyen al mejoramiento de la producción. • Proporciona fuentes de empleo en la cadena productiva y comercial.	• Personal reducido para el manejo financiero. • Falta de motivación al personal. • Falta de incentivos. • Falta de Capacitación en temas tributarios, y comerciales. • No cuentan con personal estable.

6.1.3. ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO.

El análisis del medio externo se indica en el siguiente cuadro:

CUADRO 4. Análisis del Medio Externo de la PROCAP

FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONÓMICO	• Crecimiento de los mercados internacionales para venta de cafés especiales	• Cambios climáticos bruscos que afecten la producción.

	• Precios diferenciados por calidad de café. • Demanda del café en el sector.	• Falta de líneas de crédito para la producción.
POLITICO	• La producción de café ha sido considerada como un sector estratégico por el gobierno. • Apoyo del MAGAP a la producción cafetalera ecuatoriana. • Mayor participación de los productores agropecuarios en la formulación de políticas estatales.	• Incidencia de la industria en las políticas cafetaleras estatales de acuerdo a sus intereses, perjudicando a los productores asociados.
SOCIAL	• Organizaciones de apoyo al sector presentes en la zona. • Incremento del consumo interno del café de calidad.	• Intermediarios que especulan pagando precios muy altos por pocas cantidades de café. • Escasez y alto costo de mano de obra para el cultivo.
TECNOLOGICO	• Tecnología validada en la producción de café en otras países y que puede ser adaptada al medio.	• Altos costos de los equipos tecnológicos para la producción y comercialización del café.

6.1.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGÍAS.

CUADRO 5. Análisis FODA para la selección de estrategias

ANALISIS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Medio Externo **Medio Interno**	1. Crecimiento de los mercados internacionales para cafés especiales. 2. Precios diferenciados por calidad de café. 3. Demanda del café en el sector. 4. La producción de café ha sido considerada como un sector estratégico por el gobierno. 5. Apoyo del MAGAP a la producción cafetalera ecuatoriana. 6. Mayor participación de los productores agropecuarios en la formulación de políticas estatales. 7. Organizaciones de apoyo presentes en la zona. 8. Incremento del consumo interno del café de calidad. 9. Tecnología validada en la producción de café en otras zonas que puede ser adaptada al medio.	1. Cambios climáticos bruscos que afectan la producción. **2.** Falta de líneas de crédito para la producción. **3.** Incidencia de la industria en las políticas cafetaleras estatales de acuerdo a sus intereses, perjudicando a los productores asociados. 4. Intermediarios que especulan pagando precios muy altos por pocas cantidades de café. **5.** Escasez y alto costo de mano de obra para el cultivo. **6.** Altos costos de los equipos tecnológicos para

		la producción y comercialización.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**
1. Sistema financiero y contable establecido en la organización. 2. Cuenta con instalaciones e infraestructura que les puede servir de garantía para poder acceder a créditos para la temporada de acopio del producto. 3. Cuenta con equipos de computación adecuados. 4. Equipos de despulpado de café (despulpadoras) 5. Laboratorio de análisis de calidad funcionando. 6. Centro de Acopio para el producto.	**F1-O1** Realizar mayor promoción del café en mercados nacionales e internacionales. **F2-02** Gestionar el diseño de programas informáticos para registrar y llevar el control de las actividades productivas de la asociación. Pago por calidad diferenciada a los productores. **F6-O7** Ofertas de café de calidad con perfiles de sabor diferenciados. **F11-O1** Promocionar productos certificados de calidad y orientados a la responsabilidad social y ambiental.	**F1-A1** Gestión con entidades de apoyo al sector cafetalero. **F1-A2** Gestión de créditos para mejorar el cultivo, acopio y comercialización del café. **F5-A6** Negociar equipos para obtener descuentos en las compras. **F1-A3** Realizar alianzas con actores políticos claves para obtener leyes favorables a los productores.

7. Clima y suelo adecuado para la producción de cafés especiales de calidad. 8. Productores capacitados en el proceso productivo de café. 9. Producción en sistemas agroforestales y amigables con el ambiente. 10. Vías de acceso cercanas a las fincas de los productores. 11. Cuenta con certificación para la producción de café orgánico. 12. Tiene certificación de Comercio Justo. 13. La calidad del café es buena, y tiene buena demanda en el mercado. 14. Cuenta con bodegas para		

almacenar el producto**.** 15. Apoyos por parte del MAGAP, para mejorar la producción del café. 16. Condiciones adecuadas para incrementar la producción por hectárea. 17. Representantes de la organización comprometidos con el desarrollo de la Organización. 18. Socios que contribuyen al mejoramiento de la producción. 19. Proporciona fuentes de empleo en la cadena productiva y comercial.		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No existe un plan de trabajo en las fincas productoras de café. 2. Falta de control y ejecución de presupuestos 3. No se realiza seguimiento de las actividades desarrolladas. 4. Falta de capacitación de los directivos en el campo administrativo. 5. Falta de involucramiento de los socios en las decisiones y su cumplimiento. 6. Existen socios que no pagan sus deudas a la Asociación. 7. No se efectúa un control adecuado de los beneficios que da la asociación brinda a sus socios	D1-O1 Contratar un técnico para que capacite a los socios y formule el plan de desarrollo para la asociación. D2- Capacitación a los socios de la organización en control y manejo de presupuestos. D3- Realizar seguimiento a las decisiones y compromisos asumidos por los socios. D4,5-Organizar cursos de capacitación para los socios, en el campo administrativo para que dirijan y controlen el proceso productivo y de comercialización del café. D6, 7- Elaborar un manual para le entrega y recuperación de dinero equipos y beneficios a los socios. D8, 10, 11, 12 -Gestionar un crédito ante el Banco de Fomento para obtener recursos que permitan el acopio del producto D9- Realizar la renovación de cafetales con variedades más productivas y que se adapten a la zona. D3-O2 Realizar la contratación de personal permanente.	**D5-A4** Establecer un sistema de ahorro y capitalización cada año para contar a futuro con capital de trabajo propio. **D10-A1** Implementar un plan de abonamiento anual a la plantación. **D6-A1** Implementación de sistemas de riego en zonas que sea posible.

como: equipos vendidos, acceso a créditos puntuales. 8. No cuentan con capital de trabajo propio. 9. Baja rentabilidad de la producción 10. Escaso crédito en las entidades financieras nacionales.) medio externo. 11. Falta de capital para la comercialización 12. Falta de créditos para la producción**.** 13. Falta de sistemas de riego tecnificados para asegurar la cosecha. 14. Falta de equipos para deshierba mecanizada. 15. Baja productividad por hectárea. 16. Altos costos de producción.	D7- Contratar un técnico en finanzas para que formule los presupuestos y lleve la contabilidad D8,10-O4 Gestionar el apoyo de MAGAP para asistencia técnica, en los campos del riego y productivo. D9-Introducir variedades más productivas de café que se adapten a la zona para incrementar la producción. D11- O4 Gestionar apoyo al MAGAP para el control de plagas y enfermedades del café. D12-Gestionar ante el MAGAP cursos de capacitación para desarrollar técnicas de abonamiento de los cultivos. D13- Visita a sectores productivos exitosos y con experiencias para imitar su trabajo D14-Gestionar ante el MAGAP asesoría para el diseño de registros para la producción .	

17. No se realiza control de plagas y enfermedades del cultivo. 18. No se abonan los cultivos de café. 19. No se maneja técnicamente el cultivo de café. 20. No se llevan registros de las actividades desarrolladas en la finca 21. No existe riego permanente para los cafetales. 22. La producción por hectárea es baja. 23. El suelo está bastante erosionado. 24. Incidencia de enfermedades en la finca. 25. No se realiza un adecuado control de labores agrícolas (podas, resepas, regulación de sombra)		

26. No cuenta con un banco de semillas certificadas, que se adapten a la zona. 27. La rentabilidad es baja de un 15%. 28. Personal reducido para el manejo financiero. 29. Falta de motivación al personal. 30. Falta de incentivos. 31. Falta de Capacitación en temas tributarios, y comerciales. 32. No cuentan con personal estable.		

6.2. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN.

Somos una Asociación de producción y comercialización de café orgánico de calidad, abastecemos los mercados nacionales e internacionales, optimizando los recursos disponibles.

6.3. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

VISIÓN

"Ser una asociación líder en producción y comercialización de café orgánico de la provincia de Loja, posicionada con el producto en los mercados nacionales e internacionales, con un café de altísima calidad, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los productores y desarrollando un proceso productivo amigable con el ambiente.

6.4. DIFINICIÓN DE OBJETIVOS

- Mejorar el proceso de producción de café en la asociación PROCAP.
- Gestionar un cupo para la exportación directa del producto por la PROCAP.
- Crear un fondo propio para financiar la producción y comercialización del producto.
- Capacitar a un equipo de líderes y personal técnico en todo el proceso productivo y de comercialización del café
- Fortalecer la unidad en la asociación PROCAP

6.5. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS

- Se tecnificará todo el proceso productivo del café en las fincas de la PROCAP.
- Se mantendrá plantaciones hasta una edad promedio de diez años, para lograr mantener la mayor productividad

- Se establecerá un control estricto de calidad del café comercializado por la empresa.

- Se capacitará permanentemente al personal técnico, administrativo y dirigencia para que presten un servicio eficiente a la empresa

6.6. SELECCIÓN DE ESTRATEGÍAS Y PROYECTOS

CUADRO 6. Selección de Estrategias y Proyectos

ESTRATEGIAS	PROYECTOS O ACTIVIDADES
Contratar un técnico para que capacite a los socios y formule el plan de desarrollo para la asociación	A: Formulación del plan de desarrollo para la asociación PROCAP.
Capacitación a los socios de la organización en control y manejo de presupuestos.	A: Planificar capacitaciones a los socios en control y manejo de presupuestos Asociativos.
Realizar seguimiento a las decisiones y compromisos asumidos por los socios.	A: En las reuniones de los socios se evaluara las actividades cumplidas.
Elaborar un manual para le entrega y recuperación de dinero a los socios.	A: Manual elaborado y aprobado por socios para el control de la entrega de recursos.
Gestionar un crédito ante el Banco de Fomento para obtener recursos que permitan el acopio del producto	A: Gestión por parte de los representantes legales para tener acceso a crédito para el acopio del producto.
Realizar la renovación de cafetales con variedades más productivas y que se adapten a la zona.	P: Proyecto de renovación de cafetales de la asociación con variedades de mejor calidad
Realizar la contratación de personal permanente	A: Contratación de un trabajador permanente, que se encargue de gestionar y dar seguimiento a las actividades de la Asociación.

Contratar un técnico en finanzas para que formule los presupuestos y lleve la contabilidad	A: Contratación de un técnico en finanzas.
Establecer un sistema de ahorro y capitalización cada año para contar a futuro con capital de trabajo propio para el acopio y comercialización.	P: Proyecto de creación de la Caja de Ahorro y Crédito de la PROCAP.
Gestionar el apoyo de MAGAP para asistencia técnica, en los campos del riego y producción.	P: Programa de capacitación en el manejo técnico del café.
Introducir variedades de café de mayor producción que se adapten a la zona para incrementar la producción.	P:Proyecto de mejoramiento de cafetales de la PROCAP
Gestionar apoyo al MAGAP para recibir asesoría en el control de plagas y enfermedades del café.	A: Establecer un convenio con el MAGAP, para que los socios de PROCAP reciban asesoría sobre el control de plagas y enfermedades.
Gestionar ante el MAGAP cursos de capacitación para desarrollar técnicas de abonamiento de los cultivos.	Proyecto de manejo y abonamiento de los cafetales de los socios**.**
Gestionar ante el MAGAP asesoría para el diseño de registros para la producción.	A: Diseño de registros para el manejo del proceso productivo del café
Visita a sectores productivos exitosos y con experiencias para imitar su trabajo.	A: Organización de una comisión de socios con el respectivo presupuesto para que visite otros sectores productivos del país y del exterior.
Capacitación a los socios de la organización en control y manejo de presupuestos.	A: Planificar capacitaciones a los socios en control y manejo de presupuestos Asociativos.

Realizar mayor promoción del café en mercados nacionales e internacionales.	A: Promoción del café a nivel nacional e internacional
Gestionar el diseño de programas informáticos para llevar el control de las actividades productivas de la asociación.	P: Diseño de programas informáticos para la PROCAP.
Pagar por calidad diferenciada a los productores.	A: Pago por calidad diferenciada a los productores
Promocionar el café orgánico de calidad con perfiles de sabor diferenciados.	A: Promoción del café orgánico con sabores diferenciados.

Leyenda: A=actividad; P: proyecto

6.7. PROGRAMACIÓN GENERAL DEL PLAN

CUADRO 7. Programación General del Plan.

PROYECTOS O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					COSTO USD	FINANCIAMIENTO
	2015	2016	2017	2018	2019		
Formulación del plan de desarrollo para la asociación PROCAP	X					1,000.00	Propio
Planificar capacitaciones a los socios en control y manejo de presupuestos Asociativos.	X					500.00	Propio
En las reuniones de los socios se evaluara las actividades cumplidas.	X	X	X	X	X	50.00	Propio
Manual elaborado y aprobado por socios para el control de la entrega de recursos.	X					500.00	Propio
Gestión por parte de los representantes legales para tener acceso a crédito para el acopio del producto.	X	X				200.00	Propio
Proyecto de renovación de cafetales de la asociación con variedades de mejor calidad	X	X	X			100,000.00	Crédito

Contratación de un trabajador permanente	X	X	X	X	X	6,500.00	Propio
Proyecto de creación de la Caja de Ahorro y Crédito de la PROCAP.		X				500.00	Propio
Contratación de un técnico en finanzas ocasional	X					2,000.00	Propio
Programa de capacitación en el manejo técnico del café.	X					1,000.00	Propio
Establecimiento de un convenio con el MAGAP, para que los socios de PROCAP reciban asesoría sobre el control de plagas y enfermedades	X					200.00	Propio
Proyecto de manejo y abonamiento de los cafetales de los socios**.**		X				600.00	Propio
Diseño de registros para el manejo del proceso productivo del café		X				50.00	propio
Organización de una comisión de socios con el respectivo presupuesto para que visite otros sectores productivos del país y del exterior		X				2,000.00	Crédito

Promoción del café a nivel nacional e internacional	X	X				1,000.00	
Diseño de programas informáticos para la PROCAP	X					1,500.00	
Pago por calidad diferenciada a los productores	X	X	X	X	X		
Promoción del café orgánico con sabores diferenciados.	X	X	X	X	X	1,000.00	
TOTALES						118,600.00	

6.8. PLAN OPERATIVO

CUADRO 8. Plan Operativo Anual, Año 2015**.**

PROYECTOS	ACTIVIDADES	MESES												PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	Formulación del plan de desarrollo para la asociación PROCAP		x	x										1,000.00	Propio
	Planificar capacitaciones a los socios en control y manejo de presupuestos Asociativos.				x									500.00	Propio
	En las reuniones de los socios se evaluara las actividades cumplidas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	50.00	Propio
	Manual elaborado y aprobado por socios para el control de la entrega de recursos.							x						500.00	Propio
	Gestión por parte de los representantes legales para tener acceso a crédito para el acopio del producto.						x	x	x					200.00	Propio
	Capacitación a los productores en manejo y renovación de cafetales					X	x							2,000.00	Propio

Renovación de Plantaciones cafetaleras.	Instalación de viveros para producción de plantas.						X							10,000.00	Crédito
	Podas y resepas de café.								X	X				10,000.00	Crédito
	Podas y manejo de sombra.								X	X				5,000.00	Crédito
	Trazado y hoyado al tres bolillo.											X	X	15,000.00	Crédito
	Compra de abonos orgánicos											X	X	33,000.00	Crédito
	Deshierbas	X				X								5,000.00	Crédito
	Abonamiento y siembra de nuevas plantas	X	X										X	20,000.00	Crédito
	Contratación de un trabajador permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	6.500.00	Propio
	Proyecto de Creación de una caja de ahorro y crédito de PROCAP		X											500.00	Propio.
	Contratación de un técnico en finanzas ocasional													2,000.00	Propio

	Programa de capacitación en el manejo técnico de café.	x												1.000.00	Propio.
	Establecimiento de un convenio con el MAGAP, para que los socios de PROCAP reciban asesoría sobre el control de plagas y enfermedades					x	x							200.00	Propio
	Proyecto de manejo y abonamiento de los cafetales de los socios.		x											600.00	
	Diseño de registros para el manejo del proceso productivo del café.			x										50.00	
	Organizar una gira de observación a otras experiencias éxitos a nivel nacional o internacional.				X	X	X	X						2,000.00	Propio
	Promoción del café a nivel nacional e internacional.						x	x	x	x				1,000.00	Propio

	Diseño de programas informáticos para la PROCAP.						x							1,500.00	Propio
	Pago por calidad diferenciada a los productores						x	x	x	x	x			-	Propio
	Promoción del café orgánico con sabores diferenciados.						x	x	x	x				1,000.00	Propio
	TOTALES													118.600.00	

6.9. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN

Con el objeto de dar a conocer los contenidos del Plan, se organizó una reunión con todos los socios de PROCAP, en donde se explicó detalladamente los contenidos del plan y las estrategias para su ejecución; aquí surgieron muchas inquietudes y se dieron algunas sugerencias, mismas que sirvieron para mejorar la estructura del plan.

Entre las inquietudes de los productores podemos mencionar acceso a créditos que se adapten al proceso productivo, el alto costo de los insumos, los cambios climáticos, la escasa mano de obra en épocas de cosecha.

Sugieren que las entidades estatales que están encargadas en el desarrollo del sector cafetalero se involucren de manera directa, y se influya en las políticas de los Bancos Estatales para que en su portafolio se considere los créditos al sector agrícola.

7. DISCUSIÓN

En lo administrativo no se realizan el seguimiento a los presupuestos aprobados para sus actividades debido a que no han recibido capacitación en el manejo de los mismos.

En lo económico no cuentan con líneas de crédito que se ajuste al desarrollo de la producción del café y puedan invertir para mejorar sus fincas.

Los altos costos de los insumos y de los equipos para el mantenimiento de las fincas, ocasiona que los costos de producción sean altos.

La baja productividad de las fincas, se debe a que no se cuenta con planes de abonamiento, sistemas de riego, no se realiza de manera permanente control de plagas y enfermedades.

Los cambios climáticos han afectado el normal desarrollo de las plantaciones, esto debido a que los tiempos de lluvia y verano no son estables, inviernos cortos y tiempos de verano más prolongados.

La variedad predominante en la zona es la variedad caturra con un 67% del total de áreas cultivadas, seguida por la variedad típica con un 16 % del área total cultivada, menores porcentajes corresponden al criollo; por lo que deberían introducirse nuevas variedades más productivas.

La mayor parte de los cafetales del sector se encuentran deteriorados, debido al ataque de la enfermedad de la roya; aquí se puede evidenciar que en algunos casos las plantas más afectadas son aquellas que no han tenido ningún tipo de abonamiento.

En la mayor parte de las fincas la densidad por hectárea no es la adecuada, debido a que las plantas que se perdieron no se las reemplazo, y en otros casos las distancias entre plantas no es la recomendada técnicamente, debido a la falta de conocimientos en el cultivo del café.

El cultivo de café se realiza bajo sombra, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad del producto, la conservación del suelo, y especies de aves migratorias.

8. CONCLUSIONES

- La asociación está conformada 90 socios que se dedican al cultivo de café. En donde la producción promedio por hectárea de 3.46 quintales de café lavado y 1.54 de café bolo o cereza.

- Los socios de la PROCAP no están capacitados en el campo administrativo, técnico y financiero que les permita mejorar la producción.

- No realizan un manejo tecnificado de las plantaciones de café, lo que les genera altos costos de producción; y baja rentabilidad en la actividad productiva.

- No disponen de capital propio de manera que les permita realizar de manera más competitiva el proceso de acopio, evitando inconvenientes en las estimaciones de café para la comercialización.

- La mayor parte de plantaciones ha sido afectada por el ataque de la roya, lo que ha deteriorado de manera crítica sus plantaciones.

- No disponen de sistemas de riego, para garantizar una mayor producción

9. RECOMENDACIONES

- Ejecutar el plan de desarrollo de la PROCAP con el fin de mejorar la producción.

- Que los directivos tomen la decisión de ejecutar el plan.

- Gestionar apoyo concreto con las instituciones estatales destinadas al apoyo del sector cafetalero.

- Promocionar el café a nivel provincial y nacional

- Aprovechar el hecho de que se encuentran en la zona donde está el bosque petrificado, para promocionar su café.

- Gestionar apoyo financiero a bajos intereses ante los organismos de desarrollo.

- Implementar un sistema de abonamiento de manera permanente de manera que se incremente la productividad por hectárea.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Sarango, J. 2012 - Formulación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios. Loja Ecuador.

- Duicela. L. 2011. – Diagnostico del Sector Cafetalero Ecuatoriano. Portoviejo Enero 2011.

- Duicela. L. & Corral. R. Fernández. F. 2001. Producción de café arábigo: Guía para el caficultor ecuatoriano. Portoviejo Ecuador. Pag. 25.

- Fischesworring B. & RoBkamp R. 2001 - Guía para la Caficultura Ecológica. Editorial López. Popayán enero 2001. Pag.23.

- (CIMMYT. 1988. La formulación de recomendaciones a partir de datos agronómicos. México. Pág. 30).

- Sarango, J. 2013 – Formulaciòn y Elaboración de Proyectos Agropecuarios. Módulo X. Pag. (72-80, 110- 116) Ed. UNL

- Guamán, J. 2005 – Buenas Prácticas Agrícolas en la Caficultura Ecuatoriana. Editorial IMPREGCOL, Manta Ecuador 2005

- Puerta Q. Gloria. CENICAFE. Investigación Científica, Café, Caficultor. Colombia 2005.

- CENICAFE, 2011. - Cultivemos Café, Sistemas de Producción. Disponible en: www.cenicafe.org

11. ANEXOS.

Información Socios y hectáreas de producción de café.

		País:		
		Cliente/Grupo de Agricultores:		
		Proyecto:		
		Año:		
Numeración No.	**CODIGO**	**Nombre del agricultor (dueño del terreno)**	**Superficie total de café (en hectareas = ha)**	**Superficie total (en otras unidades de superficie *))**
13	PROCAP 29-1	OVIEDO ESCOBAR FRANCISCA	1.00	10,000
19	PROCAP 3-4	RIOS RIOS DUVAL	2.00	20,000
21	PROCAP 3-6	RIOS VALDEZ ADRIANO	1.00	10,000
32	PROCAP 7-1	ELIZALDE ELIZALDE LUIS	2.00	20,000

33	PROCAP 7-2	ELIZALDE ELIZALDE JENNY	2.00	20,000
36	PROCAP 7-5	ROMAN ELIZALDE SANTIAGO	2.00	20,000
38	PROCAP 7-7	ELIZALDE ELIZALDE LUIS HUMBERTO	3.00	30,000
39	PROCAP 7-8	CORDOVA PINZA LUIS STALIN	1.00	10,000
44	PROCAP 13-2	CARDENAS ELIZALDE ULMAN	1.50	15,000
45	PROCAP 13-1	CARDENAS ELIZALDE WILTER	2.00	20,000
47	PROCAP 8-3	SUAREZ VARGAS JULIO VICENTE	1.00	10,000
50	PROCAP 8-6	PINEDA RUIZ MERCY ROCIO	1.00	10,000
59	PROCAP 8-15	HUANCA MARTA NATIVIDAD	1.00	10,000
60	PROCAP 8-16	HUANCA VARGAS JOHANA	1.00	10,000
62	PROCAP 8-18	HUANCA VARGAS JONNY FABIAN	1.00	10,000
65	PROCAP 5-2	ELIZALDE CORDOVA DELIA ABIGAIL	1.00	10,000
69	PROCAP	SANTOS ELLIZALDE KLEVER	2.00	20,000
85	PROCAP 6-7	GRANDA ELIZALDE LUZ	1.00	10,000
87	PROCAP 6-9	GRANDA GRANDA DARWIN HOMERO	2.00	20,000

1	PROCAP 12-8	ROJAS RIOS MIRANDA DEL CARMEN	1.50	15,000
2	PROCAP 12-6	HERRERA RIOS JAIME MODESTO	2.00	20,000
3	PROCAP 12-4	HERRERA CHIMBAY SANTOS JUVENTINO	2.00	20,000
4	PROCAP 12-5	ROJAS RIOS ULFER MANUEL	1.00	10,000
5	PROCAP 12-7	VIVANCO BECERRA SANTOS FRANCISCO	6.00	60,000
6	PROCAP 12-12	VIVANCO EDUARDO	1.00	10,000
7	PROCAP 11-2	FREIRE OCHOA LUIS RENE	2.00	20,000
8	PROCAP 11-6	OCHOA CABRERA CARLOS	2.00	20,000
9	PROCAP 11-14	CARRION WALTER	2.00	20,000
10	PROCAP 11-15	VIVANCO ERAS FAUSTINO	2.00	20,000
11	PROCAP 29-9	ELIZALDE CALERO DOMINGO	3.00	30,000
12	PROCAP 29-2	ELIZALDE JOSE MIGUEL	2.00	20,000
14	PROCAP 29-3	CORDOVA CARDENAS FERMIN	1.50	15,000
15	PROCAP 29-4	LIVICOTA UREÑA MANUEL ELIAS	2.00	20,000
16	PROCAP 28-5	ROGEL ELIOVINO SANTOS	2.00	20,000

17	PROCAP 28-12	ELIZALDE ROMAN MIGUEL	2.00	20,000
18	PROCAP 28-4	RIOS CALISTO TARCISO	1.00	10,000
20	PROCAP 28-4	OVIEDO VERA SANTOSS GILBERTO	1.00	10,000
22	PROCAP 9-9	ELIZALDE PRADO RUFINO	2.50	25,000
23	PROCAP 9-5	PRADO SANCHEZ JUAN ALBERTO	1.00	10,000
24	PROCAP 9-17	PRADO ELIZALDE NELSON EULIDIO	2.00	20,000
25	PROCAP 9-12	GRANDA PRADO SAMUEL ANIBAL	1.50	15,000
26	PROCAP 9-1	ELIZALDE PEDRO NOE	1.00	10,000
27	PROCAP 9-8	PRADO PRADO BERCILIO ORLANDO	1.00	10,000
28	PROCAP 9-3	PRADO CUEVA GUIDO	2.00	20,000
29	PROCAP 9-10	PRADO SANTOS SERVIO	1.00	10,000
30	PROCAP 9-16	GRANDA CUEVA GRECIA	1.00	10,000
31	PROCAP 9-19	CUEVA PRADO EULIDIO	1.00	10,000
34	PROCAP 19-3	ELIZALDE ELIZALDE JUAN RENE	1.00	10,000

35	PROCAP 19-4	ELIZALDE ELIZALDE HILTER BLADIMIR	2.00	20,000
37	PROCAP 19-1	ELIZALDE CARDENAS HUMBERTO	3.00	30,000
40	PROCAP 17-6	CARDENAS CARDENAS WILSON	1.00	10,000
41	PROCAP 17-3	JIMENEZ ELIZALDE SERGIO	1.50	15,000
42	PROCAP 17-1	ORDOÑES SALVATIERRA GERARDO MIGUEL	2.00	20,000
43	PROCAP 17-2	CARDENAS SANTOS CORNELIO	2.00	20,000
46	PROCAP 13-6	ROBLES LUZURIAGA CALISTO RAUL	1.00	10,000
48	PROCAP 22-8	YAGUACHE MIGUEL CEVERINO	1.00	10,000
49	PROCAP 22-18	YAGUACHIE VARGAS BYRON STALIN	1.00	10,000
51	PROCAP 22-7	VILLACIS LAVANDA GONZALO RAMON	1.00	10,000
52	PROCAP 22-14	YAGUACHE ELIZALDE SANTOS VENANCIO	2.00	20,000
53	PROCAP 22-1	SUAREZ RAMIREZ LEONSO	2.00	20,000
54	PROCAP 22-11	RIOS BECERRA SANTOS PASCUAL	1.00	10,000
55	PROCAP 22-17	VILLAFUERTE HUANCA FLAVIO	1.00	10,000

56	PROCAP 22-12	YAGUACHE ELIZALDE JOSE HERNAN	1.00	10,000
57	PROCAP 22-20	HUANCA VARGAS BETTY MARIA	1.00	10,000
58	PROCAP 22-9	CALDERON RAFAEL	1.00	10,000
61	PROCAP 22-13	YAGUACHE ELIZALDE ALEJANDRO	1.00	10,000
63	PROCAP 22-6	SANCHEZ PRADO ENRIQUE	1.00	10,000
64	PROCAP 5_32	MERIZALDE BENITEZ ALFONSO	1.00	10,000
66	PROCAP 5-21	ELIZALDE CORDOVA JEOVANNY	2.00	20,000
67	PROCAP 3-5	ROGEL SANTOS LORENZO	1.00	10,000
68	PROCAP 16-9	GRANDA TITO LEONEL	1.00	10,000
70	PROCAP 16-3	GRANDA SALOMON ARTURO	2.00	20,000
71	PROCAP 16-10	GRANDA ELIZALDE EDWIN	1.00	10,000
72	PROCAP 16-4	GRANDA ERIBERTO	3.00	30,000
73	PROCAP 13-2	MENDOZA ABELARDO	2.00	20,000
74	PROCAP 13-1	JARAMILLO BECERRA JUAN CERVILIO	1.00	10,000
75	PROCAP 23-5	SANCHEZ ORDOÑEZ OVER	1.00	10,000

76	PROCAP 23-4	ROBLES VALAREZO MANUEL ABELINO	2.00	20,000
77	PROCAP 23-10	CUEVA JOSE ELIECER	1.00	10,000
78	PROCAP 23-6	ELIZALDE GRANDA NELSON	2.00	20,000
79	PROCAP 23-2	CORDOVA ROMAN ERMES JOSE	2.00	20,000
80	PROCAP 6-6	ROBLES PRADO HIPOLITO ELENO	1.00	10,000
81	PROCAP 6-5	ROBLES MONTALVAN MIGUEL	1.00	10,000
82	PROCAP 6-4	GRANDA JUMBO SERGIO AMABLE	4.00	40,000
83	PROCAP 6-17	GRANDA GRANDA ARTURO	2.00	20,000
84	PROCAP 6-3	GRANDA GRANDA JUANA MERCEDES	2.00	20,000
86	PROCAP 6-1	GRANDA GRANDA FLAVIO	2.50	25,000
88	PROCAP 6-10	GRANDA REINALDO BALTAZAR	2.50	25,000
			143.00	**1,430,000**