



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS
SOSTENIBLES**

**ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE
SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK, EN
LA PROVINCIA DE NAPO, ECUADOR**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A
CONSIDERACIÓN DE LA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE
POSGRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL GRADO DE**

**MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS
SOSTENIBLES**

CRISTINA ALEXANDRA CHANCOSA MUENALA

TURRIALBA, COSTA RICA

2023

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

División de Educación

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

FIRMANTES:



Evelyn Chaves Jaén

Evelyn Chaves Jaén, MGLA
Asesora Principal del Trabajo de Graduación

Geovanny Fco. Enriquez Barahona

Geovanny Fco. Enriquez Barahona, M.Sc.
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Roberto Quiroz Guerra

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado

Cristina Alexandra Chancosa Muenala

Cristina Alexandra Chancosa Muenala
Candidata

Escuela de Posgrado

1 ÍNDICE DE DOCUMENTO

1	ÍNDICE DE DOCUMENTO	III
2	ÍNDICE DE FIGURAS	V
3	ÍNDICE DE CUADROS	V
4	ÍNDICE DE ANEXOS	V
5	LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES	VI
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN	1
1.2	IMPORTANCIA	2
2	OBJETIVOS	5
2.1	OBJETIVO GENERAL	5
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
2.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
2.3.1	PREGUNTA GENERAL	5
2.3.2	PREGUNTAS ESPECIFICAS	5
3	MARCO REFERENCIAL	6
3.1	EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS	6
3.1.1	SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS	8
3.2	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	9
3.2.1	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	10
3.3	MONITOREO DE PLANES ESTRATEGICOS	11
3.4	AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES	12
4	METODOLOGÍA	13
4.1	UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	13
4.2	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	15
4.2.1	AMBIENTAL	15
4.2.2	SOCIAL	16
4.2.3	ECONÓMICO	18
4.3	ENFOQUE METODOLÓGICO	19
4.4	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	19
4.4.1	ETAPA 1: REVISIÓN DOCUMENTAL	19

4.4.2	ETAPA 2: TRABAJO DE CAMPO	34
4.4.3	ETAPA 3: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
5.1	DIAGNOSTICO SOCIO EMPRESARIAL	46
5.1.1	SOCIAL ORGANIZATIVO	46
5.1.2	SOCIAL EMPRESARIAL	46
5.2	ACTUALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	53
5.2.1	MISIÓN Y VISIÓN	53
5.2.2	VALORES	54
5.2.3	POLÍTICAS	55
5.2.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
5.3	HERRAMIENTA PARA EL MONITOREO DEL PLAN ESTRATEGICO	56
6	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS	70
7	CONCLUSIONES	71
8	RECOMENDACIONES	72
9	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	73
10	ANEXOS	76

2 ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	DESAFÍOS A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS	7
FIGURA 2.	MAPA DE UBICACIÓN DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS QUE RODEAN NAPO.	14
FIGURA 3.	MAPA DE UBICACIÓN SEDE DE LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK	15
FIGURA 4.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK, 2021	17
FIGURA 5.	PROPUESTA ORGANIGRAMA ACTUALIZADO. WIÑAK (2021)	18
FIGURA 7.	LÍNEA DE TIEMPO CON LOS PRINCIPALES HITOS DE WIÑAK.	37
FIGURA 8.	EVOLUCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS POR WIÑAK, 2010 - 2022	39
FIGURA 9.	GRUPO DE TRABAJO EN WIÑAK DESDE 2010 A 2022	40
FIGURA 10.	PRESUPUESTO ANUAL APROXIMADO DE WIÑAK 2010 - 2022	41
FIGURA 11.	MAPEO DE ACTORES DE ACUERDO CON EL NIVEL DE INTERÉS E INFLUENCIA.	45

3 ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.	MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SOCIO – EMPRESARIAL DE WIÑAK	20
CUADRO 2.	MATRIZ PARA EL ANÁLISIS CUANTITATIVO FODA	21
CUADRO 3.	VERSIONES MISIÓN Y VISIÓN DE WIÑAK.	22
CUADRO 4.	ASPECTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DE WIÑAK	23
CUADRO 5.	ASPECTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA VISIÓN DE WIÑAK	25
CUADRO 6.	ASPECTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE WIÑAK	28
CUADRO 7.	ASPECTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE WIÑAK	30
CUADRO 8.	ASPECTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
CUADRO 9.	AGENDA PARA EL DESARROLLO DE LOS TALLERES	35
CUADRO 11.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FODA DE WIÑAK	41
CUADRO 13.	GRUPO DE ACTORES IDENTIFICADOS. WIÑAK	44
CUADRO 12.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE WIÑAK (ACTUALIZADO) 2022 – 2025	58

4 ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.	MATRIZ PARA LA GENERACIÓN DE LA LÍNEA DE TIEMPO DE WIÑAK	76
ANEXO 2.	ANÁLISIS PEST WIÑAK, 2020	79
ANEXO 3.	MATRIZ PARA EL DIAGNÓSTICO SOCIO EMPRESARIAL PRODUCTIVO	80
ANEXO 4.	MATRIZ DE VALORACIÓN FODA	84
ANEXO 5.	MATRIZ DE ACTORES IDENTIFICADOS	85

5 LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

AIO	Análisis Institucional y Organizacional
BSC	The Based Scorecard, método de monitoreo de planes estratégicos
ERA	Empresa Rural Asociativa
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad
MPCEIP	Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca
UPAs	Unidad Productiva Agrícola
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYMES	Pequeñas Y Medianas Empresas
TFG	Trabajo final de graduación.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UPA	Unidad de Acopio y Producción (Wiñak)

RESUMEN

La Asociación Agro Artesanal Wiñak es una organización sin fines de lucro, de naturaleza productiva, resultado de la unión de productores/as kichwas de Napo para mejorar las condiciones de comercialización de sus productos y promover la conservación del sistema “Chakra” que es su forma tradicional de producir sus suelos, comenzaron con el cacao, acopiando y mejorando la calidad a través de procesos de beneficiado y transformación obteniendo mayor volumen y calidad para mejorar los precios de negociación, con el pasar de los años han ido incorporando nuevas cadenas de valor para promover las sostenibilidad económica, ambiental y social de familias. La asociación tiene doce años de funcionamiento y ha logrado agrupar a 263 socios/as (65% mujeres) que son pequeños productores/as del cantón Archidona principalmente, además de manera directa vincula a más de 900 productores y productoras que son proveedores de materia prima y que no son socios legales (socios comerciales), extendiendo también a dos provincias aledañas Orellana y Pastaza. Wiñak durante todo este tiempo ha evolucionado en todos los sentidos, siendo los últimos cuatro años los de mayor crecimiento en cuanto a número de productores, presupuesto manejado, cadenas de valor y responsabilidades.

Este trabajo tuvo el objetivo de actualizar el plan estratégico para adaptar su nivel de crecimiento que ha logrado en los últimos años, mediante un diagnóstico socio empresarial donde se analizaron los ámbitos sociales – organizativo y productivo – empresarial, además revisar información disponible como documentos normativos, datos, elementos estratégicos entre otros desarrollados inicialmente que guiaban el camino de la organización. Se determinó que la información se encontraba desactualizada y las personas que dirigen y colaboran en la organización en su mayoría desconocían generando falta de compromiso y afectación entre los directivos, trabajadores y socios (jurídicos y comerciales).

Mediante el desarrollo de metodologías participativas se generó la información necesaria, sobre todo se promovió un proceso de gestión de conocimiento y empoderamiento de los participantes al identificarse como parte de la sostenibilidad de los procesos y rescatar los principios y objetivos por los que fue creada Wiñak, esto facilitó generar la información como la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, metas indicadores.

Finalmente, para presentar la información de manera que pueda ser fácilmente visualizada se generó una matriz con todos los aspectos que requiere el plan estratégico y que presta el uso de una herramienta que puede ser monitoreada de acuerdo al periodo acordado con los participantes y designando un responsable, para medir su avance se generó una base sobre la cual se puede ir evaluando el cumplimiento de las metas establecidas, este proceso fue acertado por cuanto la actual dirigencia se encuentra en su última fase y ahora varios participantes conocen los avances, metas y aspiraciones.

Palabras clave: empoderamiento, chakra, cadena de valor, sostenibilidad.

ABSTRACT

The Asociación Agro Artesanal Wiñak is a non-profit handicraft association of a productive nature, the result of the union of Kichwa producers from Napo to improve the marketing conditions of their products and promote the conservation of the "Chakra" system, which is their traditional way of producing their soils. They started with cocoa, stockpiling and improving the quality through processing and transformation processes, obtaining greater volume and quality to improve negotiation prices, over the years they have been incorporating new value chains to promote the economic, environmental and social sustainability of families. The association has been operating for twelve years and has managed to bring together 263 members (65% women) who are mainly small producers in the Archidona canton. It also directly links more than 900 producers who are suppliers of raw materials and who are not legal partners (commercial partners), also extending to two neighbouring provinces, Orellana and Pastaza. Wiñak has evolved in every sense of the word, and the last four years have seen the greatest growth in terms of number of producers, budget, value chains and responsibilities.

This work had the objective of updating the strategic plan to adapt its level of growth achieved in recent years, through a socio-business diagnosis where the social - organisational and productive - business areas were analysed, in addition to reviewing available information such as regulatory documents, data, strategic elements among others initially developed that guided the path of the organisation. It was determined that the information was outdated and that the people who manage and collaborate in the organisation were mostly unaware of it, generating a lack of commitment and involvement among managers, workers and partners (legal and commercial).

Through the development of participatory methodologies, the necessary information was generated, and above all, a process of knowledge management and empowerment of the participants was promoted by identifying themselves as part of the sustainability of the processes and rescuing the principles and objectives for which Wiñak was created, which facilitated the generation of information such as the mission, vision, values, strategic objectives, strategies, goals and indicators.

Finally, in order to present the information in a way that can be easily visualised, a matrix was generated with all the aspects required by the strategic plan and which lends itself to the use of a tool that can be monitored according to the period agreed with the participants and designating a person responsible for measuring its progress, a base was generated on which to evaluate the fulfilment of the established goals.

Keywords: empowerment, chakra, value chain, sustainability.

1 INTRODUCCIÓN

Las empresas asociativas rurales (ERA's) son un tipo de asociación que se distingue por la presencia de una entidad formal y legal. Las ERA's se consideran un sector estratégico para el desarrollo de las comunidades locales porque utilizan un enfoque de trabajo colectivo y colaborativo para satisfacer en gran medida las necesidades económicas de los asociados con el objetivo de generar mayor bienestar (Acosta, 2017). En consecuencia, este modelo de asociatividad tiene un alto potencial para aportar valor social y económico a las personas de bajos recursos económicos de las zonas rurales.

Camacho *et al.* (2005) afirman que "La empresa asociativa rural es una sociedad comercial legalmente constituida, integrada en su mayoría por pequeños productores rurales, que ha producido resultados económicos positivos y cuenta con una estructura de gestión profesional. Se considera exitosa si ha logrado combinar resultados favorables para sus asociados, tanto en la generación de ingresos como en los servicios prestados a sus miembros y a sus respectivas unidades productivas, si la empresa ha alcanzado niveles de sostenibilidad en las áreas financiera y de gestión, solidez organizativa, capacidad de resolución de conflictos, independencia, sostenibilidad ambiental y permanencia en el mercado".

La supervivencia de estas asociaciones depende en gran medida de la satisfacción de los servicios que prestan en función de las demandas de sus miembros para mantener su compromiso y la viabilidad a largo plazo de la ERA (CODESPA, 2012).

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria, el sector asociativo en Ecuador está conformado por unidades económicas productivas similares o complementarias con el objetivo de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios. Este sector también se autoabastece de materias primas, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes (Costa *et al.*, 2017).

En concordancia con lo mencionado Wiñak es organización que representa este sector, en las décadas de 1980 y 1990, los pequeños agricultores kichwas de la provincia de Napo comenzaron a organizarse a través de Proyectos de Desarrollo y Producción Agrícola; a raíz de estas iniciativas, se creó la Asociación Agro artesanal Wiñak (que significa desarrollo y progreso) para mejorar las condiciones de vida de los agricultores (Wiñak, 2021). Los productores y productoras proveen de la materia prima que se encuentran en sus áreas productivas acopiando y dando un valor agregado y calidad para comercializarlos a los distintos mercados que demandan de los productos.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Wiñak se reconoce como una asociación que trabaja bajo criterios de sostenibilidad y tienen como base promover la producción limpia y baja en emisiones de carbono mediante la implementación de un sistema tradicional conocido como "chakra" (sistema agroforestal) que se distingue por hacer un uso racional de los recursos naturales, preservar la biodiversidad local (sostenibilidad ambiental) e identidad cultural (sostenibilidad social). La estrategia para mantener este sistema se está logrando a través de la comercialización

(asociativa) de variedad de especies que existen en la unidad de producción con el fin de motivar a los agricultores diversificando las fuentes de ingresos económicos (sostenibilidad financiera) y mejorar el nivel de vida de las familias kichwas.

Por orden de importancia la organización actualmente trabaja con cuatro productos, guayusa (*Ilex guayusa* Loes.), plátano (*Musa paradisiaca* L.), cacao (*Theobroma cacao* L.) y yuca (*Manihot esculenta* Crantz), además existe demanda de productos como hierbaluisa (*Cymbopogon citratus*) a pequeña escala y productos potenciales como la vainilla (*Vanilla spp.*, *Orchidaceae*), sacha ajo (*Mansoa alliacea*), ishpingo (*Ocotea quixos*). Los productos se venden principalmente como materia prima como el cacao, guayusa, plátano y yuca, en un mínimo porcentaje se procesa y comercializa como producto terminado, el cacao como barras de chocolate, licor o nibs, la guayusa deshidratada y molida, la yuca y plátano desde el año 2021 se están elaborando snacks (prueba). Los productos que provienen de la chakra cuentan con certificación orgánica y se comercializan bajo la marca Wiñak. En cuanto a los servicios desde hace unos años se oferta el servicio de turismo comunitario, que muestra al mundo la experiencia en el cultivo sostenible del cacao en el marco de la Ruta Ancestral del Cacao.

El crecimiento de la organización es el resultado de varios esfuerzos de autogestión y apoyos de instituciones públicas, de cooperación. Se ha convertido en un referente por su modelo de negocio en la amazonia, donde se hace el uso sostenible de los recursos naturales y se valora la cultura y los saberes ancestrales del pueblo Kichwa, liderada bajo su propia filosofía y reconocimiento de sus líderes locales, para ofrecer un producto con un valor social diferenciado y ambientalmente sostenible, además como apoyo a la economía local prioriza la mano de la zona, así como proveedores de otros servicios como logística. A pesar de su crecimiento productivo y comercial la organización desde que fue fundada sus documentos normativos y de gestión no han sido actualizados repercutiendo hoy en día en la operatividad de las acciones tanto de la parte dirigencial, técnica como administrativa, teniendo ahora muchas más responsabilidades y retos. En algunos esfuerzos la organización en este transcurso del tiempo ha revisado algunos documentos como reglamentos o normas administrativas. Sin embargo procesos como el modelo de gestión entre el año 2021 e inicios del 2022 se ha iniciado un proceso de actualización considerando el crecimiento de las cadenas productivas y la carga de personal técnico y administrativo.

1.2 IMPORTANCIA

Al 31 de diciembre de 2013, Ecuador contaba con 3260 cooperativas (946 cooperativas de ahorro y crédito, una caja central de ahorro y 2313 cooperativas no financieras), y 2847 asociaciones productivas, siendo estas últimas el segundo grupo más grande del territorio ecuatoriano, representando el 12,45% de las cooperativas y menos del 1% de los activos del sector no financiero (Jácome & Ruiz, 2014). Esto indica cómo la asociatividad está creciendo en la actividad económica del país y cómo ayuda al crecimiento de sus miembros y de la población local de la zona que se encuentran estas asociaciones.

Según datos del Banco Central del Ecuador el sector agropecuario es de vital importancia para la economía del país, este aporta con el 8% a la producción total anual del

país (Producto Interno Bruto). Según la FAO¹ en Ecuador más del 64% de la producción agrícola nacional está en manos de pequeños productores y productoras, así también este grupo contribuye con la oferta de productos de exportación, por ejemplo, el cacao que proviene del 80% de las UPAS y el café del 93%, en los últimos años existe un crecimiento importante en los envíos realizados por exportadoras campesinas (asociativas).

A nivel ambiental, Wiñak y las asociaciones/ emprendimientos de la Amazonia al encontrarse en una zona de interés, especialmente en Napo donde los suelos se encuentran bajo algún nivel del conservación alrededor del 71% de la superficie, en este sentido existen varios entes o instituciones han aportado a su crecimiento y cada vez va aumentando no solo en los temas productivos y de comercialización, sino también ambientales, investigativos, sociales /genero/generacional), de innovación entre otros que aportan, donde es de prioridad actualizar los documentos de gestión que permitan orientar a la asociación y a los colaboradores sobre un plan orientado a alcanzar su misión y visión, haciendo uso de la data e información disponible para establecer una base sobre la cual se puede ir evaluando los avances y actualizando las metas.

La organización representa en la localidad un motor de desarrollo para sus productores/as socios, este tipo de beneficio colectivo reduce la vulnerabilidad, minimiza los riesgos e incrementan sus oportunidades de obtener beneficios económicos derivados de su actividad productiva. Esto se evidencia con los datos del INEC (2021) que mencionan que a nivel nacional el 30,4% de las personas se encuentran trabajando en el sector agropecuario, además el 69,8% de la población rural la fuente de ingresos proviene de esta actividad. También existe una relación directa con la pobreza, ya que, al relacionarse con el empleo, la incidencia de pobreza disminuye.²

Con lo anteriormente mencionado se evidencia la importancia de promover estos modelos de empresa rural asociativa, que son creados por productores con recursos mínimos, que buscan ser competitivo en el mercado y alcance el éxito tanto financiero como social, tiene que concretar estrategias contenidas dentro de un plan de gestión. El grupo asociado debe gestionarse como una empresa y obtener beneficios para ser viable a largo plazo, lo que es necesario para su supervivencia en los sectores agrícola y productivo (CODESPA, 2012). Los procedimientos organizativos permiten a las personas alcanzar metas y objetivos que serían imposibles de lograr individualmente.

Por lo anteriormente citado es necesario el empleo de herramientas para la toma de decisiones en estas organizaciones, una de ellas es la planificación estratégica, utilizada en organizaciones privadas desde los años 70, a mediados de los 80 comenzó a emplearse como herramienta de apoyo a la gestión pública en el ámbito de los programas de Nueva Gestión Pública de los países de la OCDE. Para avanzar hacia una gestión centrada en resultados, en el ámbito público es crucial determinar prioridades y asignar recursos en una situación inestable (altas y bajas) (Armijos, 2011).

¹ <https://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/es/>

² BCE

Un plan estratégico actualizado sincroniza las operaciones de la organización para gestionar los recursos procedentes de fuentes internas y externas, como ayudas de colaboración, organismos y programas gubernamentales, empresas privadas y otros. Las herramientas se desarrollarán de forma participativa con el fin de capacitar a los directores y a la dirección de la asociación, lo que dará lugar a un enfoque a largo plazo, sostenible y reproducible. Esto permitirá aprovechar las oportunidades como citar algunas, al estar vinculado al sector agrícola que puede convertirse en el motor de reactivación económica del Ecuador y el mundo y la inversión que se realice tienen un efecto multiplicador pudiendo dinamizar a todos los sectores con los cuales se relaciona la actividad³. Además de las oportunidades a nivel global como el interés por la producción sostenible, detener la degradación del suelo y comercialización más justa para ellos se están generando ciertas normativas y con ello presupuesto para la preparación de los proveedores, una de ellas es la Ley de la Unión Europea para eliminar la deforestación de sus cadenas de suministro⁴.

³ <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-promueve-inversiones-en-sector-agropecuario/>

⁴ <https://www.euractiv.com/section/climate-environment/news/eu-agrees-new-law-to-kick-deforestation-out-of-supply-chains/>

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar el plan estratégico de la Asociación Agro Artesanal Wiñak a la situación actual incorporando criterios de sostenibilidad.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico socio-empresarial a la Asociación Wiñak como primer paso para el proceso de actualización del plan estratégico con criterios de sostenibilidad.
- Construir participativamente un plan estratégico integral ajustado a la situación actual y permita alcanzar los objetivos de la asociación.
- Proponer una herramienta para monitorear la ejecución del plan estratégico de la Agro Artesanal Wiñak.

2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Pregunta general

¿Cómo incorporar los criterios de sostenibilidad al plan estratégico de la Asociación Agro Artesanal Wiñak, de acuerdo con la situación actual de desarrollo?

2.3.2 Preguntas específicas

Objetivo 1.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión empresarial y socio organizativa de la Asociación Wiñak que les permiten dirigir la acción gerencial de la asociación para alcanzar sus objetivos?

Objetivo 2.

¿Los directivos poseen una visión global de la organización para evaluar todas las áreas funcionales y actividades que guían sus acciones en la organización?

Objetivo 3.

¿Cómo aporta la visión de la asociación Wiñak y una herramienta de seguimiento y monitoreo del plan estratégico?

3 MARCO REFERENCIAL

3.1 EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS

Los procedimientos organizativos evolucionaron en respuesta a las demandas de las personas para alcanzar metas y objetivos que sería imposible o llevaría mucho tiempo lograr individualmente (Gottret et al., 2011). De acuerdo con las necesidades existen varias formas de asociarse conforme a sus características, funciones y responsabilidades de sus miembros.

En general, se pueden identificar dos tipos de grupos asociativos: en primer lugar, los grupos de colaboración o de interés económico que se reúnen con el propósito de realizar actividades específicas sin formalizarse, por lo que carecen de órganos de gobierno como las asambleas, pero pueden buscar alternativas para la toma de decisiones sin legalizar esta estructura o realizar aportaciones patrimoniales, sobre todo cuando estas figuras se forman para adquirir insumos de manera conjunta. El segundo grupo se refiere a una agrupación legalmente constituida; aquí encontramos organizaciones que, a diferencia del grupo anterior, se agrupan de forma organizada para suministrar un producto o servicio a una zona o sector además de tener una figura formal y legal (CODESPA, 2012).

La máxima autoridad en las asociaciones es la asamblea general, que está formada por todos los socios legales de la organización y toma decisiones como la modificación de los estatutos y la definición de las aportaciones. El segundo órgano es la junta directiva, que se encarga de la gestión y supervisa y controla el funcionamiento de la organización; en algunos casos, por debajo de la junta están las comisiones técnicas (CODESPA, 2012). Para ser sostenible a largo plazo, este grupo asociativo debe gestionarse como una empresa y generar beneficios para su sostenibilidad, dando lugar a las denominadas empresas asociativas rurales, que realizan diversas actividades como la transformación agrícola, agroindustrial, artesanal y/o semi-industrial. Su formalidad significa que sus miembros tienen responsabilidades y derechos, por lo que cuentan con normas y reglamentos que garantizan una buena administración, transparencia y democracia en la toma de decisiones.

De acuerdo con la actividad y al fin cada asociación tiene su estructura conforme la gerencia expresa a sus colaboradores, estos se representan en organigramas, siendo las principales (CATIE, 2021):

Línea: usada por pequeñas empresas y empresas familiares, en este tipo de estructuras los responsables hacen muchas actividades a la vez.

Línea y Subordinados: En esta estructura aparecen especialistas (staff-subordinados) que apoyan, aconsejan y sirven a la línea. Estos especialistas generan mayor eficiencia y efectividad en la ejecución de las labores diarias de la empresa y sobre todo permiten darle mayor control a la gerencia sobre aspectos que no puede supervisar.

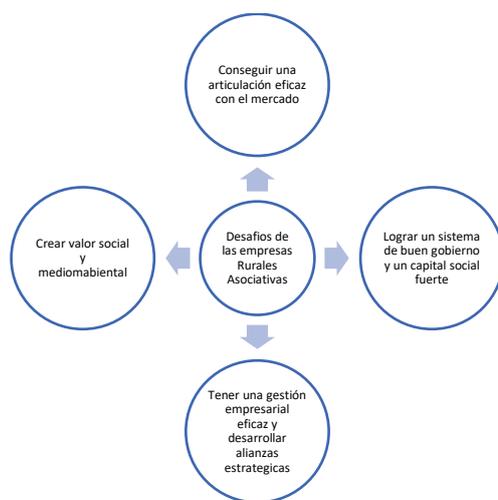
Funcional: En esta estructura se incorporan especialistas que no están bajo una línea gerencial específica, sino que más bien actúan como apoyo o consejo para los gerentes de línea. Estos especialistas funcionales no tienen autoridad sobre el personal bajo el mando de las gerencias de línea, pero si deben implementar sus procedimientos y servicios en toda la empresa.

Matricial: Esta estructura tiene su origen en la industria aeroespacial para coordinar diferentes proyectos, y tiene gran utilidad en proyectos de construcción, donde una empresa constructora maneja varios proyectos a la vez, o en caso de desarrollo de nuevos productos. En el campo agrícola, este modelo se aplica para empresas que manejan fincas con diferentes cultivos, pero bajo una misma empresa, y las gerencias funcionales coordinan con el Gerente de Finca/División los diferentes aspectos de la gestión de la finca.

Comités: Los comités son una forma de organizar grupos de trabajo para gestionar temas específicos permanentes o para solucionar problemas de forma temporal. Si bien los comités pueden aportar soluciones para la administración, si no se manejan correctamente en cuanto a su eficiencia y eficacia, pueden consumir tiempo y recursos innecesariamente.

Estas empresas rurales asociativas participan con frecuencia en cadenas de suministro que tienen una o más conexiones, y cuando se combinan muchos eslabones que añaden valor, como la transformación, el envasado, el desarrollo de marcas, la certificación de calidad, etc., pueden evolucionar hasta convertirse en organizaciones complejas. Para ello se necesitan mayores niveles de inversión en infraestructuras, capacidad organizativa y talento ejecutivo (CODESPA, 2012). Los retos de las empresas rurales asociadas se representan en la Figura 1.

Figura 1. Desafíos a las que se enfrentan las Empresas Rurales Asociativas



Fuente: Adaptada de Camacho et al (2007)

Según Sánchez (2019), la diferencia entre las empresas rurales asociativas y el resto de las empresas es evidente, ya que los beneficios económicos tienen una finalidad de desarrollo humano y social. Dependiendo del país donde se ubiquen, pueden tener diferentes figuras jurídicas, siendo las más comunes las cooperativas y las asociaciones, generalmente vinculadas a la agricultura.

La mayoría de los objetivos de estas asociaciones, según la Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA citada por Báez (2010), son vincularse de manera permanente y sostenible con el exterior, en particular con los mercados, asegurándose de que los resultados

se reflejen en la mejora de sus asociados y comunidades. Estas organizaciones pueden variar en tamaño y etapa de crecimiento y pueden ser cooperativas, asociaciones o sindicatos.

3.1.1 Sostenibilidad de las empresas rurales asociativas

Según Costa et al. (2016), por definición, este nuevo tipo de organización económica debe construirse sobre características de sostenibilidad para asegurar su viabilidad a largo plazo y alcanzar niveles considerables de eficiencia que le permitan competir en un mercado altamente competitivo. Durán et al. (s/f) afirman que *"El desarrollo sostenible implica reconsiderar los factores ecológicos, económicos, sociopolíticos y culturales para satisfacer las necesidades presentes sin sacrificar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Alude a un mundo en el que las personas intentan tratar con respeto los recursos de la naturaleza. Desde una perspectiva ecológica, se prevé que un ecosistema o agroecosistema sea capaz de mantenerse o crecer a lo largo del tiempo en términos de su potencial biológico y físico, permitiendo la reproducción de los seres vivos que lo habitan, así como la producción de los mismos o más bienes y servicios de los que producen. La dimensión económica tiene que ver con la capacidad de los productores para proporcionar unas circunstancias de vida adecuadas preservando al mismo tiempo su capital natural. Se trata de un proceso gradual y complejo que requiere un conjunto de incentivos, limitaciones e información esenciales que deben adaptarse a las dificultades de cada lugar y empresa concretos, y que implica tanto a los resultados de la empresa como a los distintos componentes asociados a ella. Por último, los componentes sociopolítico y cultural están relacionados con la necesidad de establecer y/o crear instituciones para promover y profundizar la participación del sector en la promoción de un plan de desarrollo sostenible. En consecuencia, una operación se considera sostenible cuando es lucrativa para el productor y las industrias vinculadas, mejora la calidad de vida de las comunidades rurales, contribuye a los planes de desarrollo del país y preserva la integridad de los recursos naturales"*.

Es importante que estas organizaciones tengan en cuenta la gestión administrativa, cuyo objetivo técnico es aumentar los niveles de eficiencia mediante el uso prudente de los recursos, además de los factores medioambientales, económicos y socioculturales, ya que la aparición de este tipo de organizaciones contribuye significativamente al desarrollo económico de un país desde una perspectiva sostenible.

Debido a las restricciones de recursos, es fundamental buscar la complementariedad con otros actores de la región, tanto públicos como privados. Como organizaciones facilitadoras, las ONG desempeñan un papel crucial a la hora de conectar eficazmente a diversos actores con las organizaciones.

Dado que el modelo de empresa rural asociativa permite ofrecer servicios a sus miembros, la satisfacción de éstos es un componente crucial para mantener su compromiso y sostenibilidad, por lo que es fundamental establecer la visión, el propósito y la estrategia de la empresa asociativa. Para ello, necesita una estrategia bien definida que le permita utilizar los recursos que dispone y tener en cuenta las fases de organización, gestión y control.

Para fomentar la participación de los afiliados, es esencial contar con sistemas de gestión claros para lograr ventajas, además de aspectos como la confianza y la comunicación interna.

3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

"La planificación implica el establecimiento de objetivos organizativos, la formulación de estrategias para alcanzar dichos objetivos y el diseño de planes para integrar y coordinar las operaciones de trabajo". Costa et al. (2016) citan a Coulter (2010).

Para adaptarse a los cambios y exigencias que impone el entorno, así como para lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que prestan, las organizaciones deben utilizar la planificación estratégica como herramienta de gestión para orientar su proceso de toma de decisiones sobre sus actividades actuales y el camino que deben seguir en el futuro (Armijos, 2011).

Permite a la organización reaccionar ante la exigencia trascendental de viabilidad a largo plazo e impacto social. Cuando este instrumento es debidamente interiorizado por todos los empleados de una organización -motivados y unificados en torno a un plan consensuado-, le ayuda a construir su imagen institucional, significando seriedad, estabilidad y capacidad de esfuerzo. Además, permite a la organización ganar aliados y fortalecer sus relaciones con ellos a través de su participación en una serie de actividades, como el desarrollo de visiones compartidas y planes de acción articulados (Sociedad Nacional de Vicuña, 2001), y su seguimiento debe revisarse periódicamente.

Al definir objetivos, prioridades y líneas de actuación, así como áreas de resultados e indicadores de rendimiento, la creación del plan estratégico como proceso de aprendizaje fomenta el entendimiento interpersonal. El proceso facilita la creación de entornos en los que puedan tener lugar "conversaciones profundas y sostenidas" sobre temas de importancia estratégica para la organización. También refuerza la sostenibilidad del proceso al fomentar el trabajo en equipo, enciende pasiones, emociones y el deseo de comprometerse con una causa, y facilita la concentración o priorización de las cuestiones u objetivos estratégicos más cruciales, descartando los menos cruciales. Además, permite identificar o clarificar un propósito, una finalidad, una razón de ser y unos mandatos fundamentales que cumplir para satisfacer a los socios o clientes prioritarios, lo que a su vez contribuye a garantizar la supervivencia y la sostenibilidad de la organización, como demuestra el desarrollo por parte de la Sociedad Nacional de Vicuña de la planificación estratégica de las asociaciones regionales.

Dado que una de las características clave de estas asociaciones con estos modelos ha sido identificada como estratégica para promover el desarrollo local, requieren más atención. Esto se debe a que el proceso de desarrollo local debe ser endógeno, es decir, natural y adecuado al contexto local, y autogestionado, es decir, planificado, realizado y administrado por los propios sujetos del desarrollo, la población local (Red Extreme de Desarrollo Rural, 2014).

Wiñak ha solicitado iniciar un proceso de planificación estratégica debido al crecimiento que ha tenido y el marco normativo existente no está adaptado a estas condiciones, bajo esto varias instituciones han apoyado a realizarlo sin embargo al tener poca participación en estos procesos su empoderamiento y desconocimiento ha sido muy bajo.

3.2.1 Pensamiento estratégico

Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas al aprendizaje continuo, y el pensamiento estratégico es el que posibilita estas condiciones. En el contexto del crecimiento, las organizaciones se encuentran con retos que les obligan a desarrollar procesos de adaptación en busca de nuevas visiones, estructuras organizativas, técnicas, procedimientos, programas, estilos de dirección, y otros que les permitan facilitar la transformación y adaptación de la empresa a la realidad del entorno.

Los directivos deben tener una perspectiva amplia para examinar todas las áreas funcionales y actividades con el fin de garantizar que todas ellas trabajan juntas para apoyar la consecución de las metas u objetivos de la organización como una necesidad para construir una dirección estratégica eficiente y eficaz. La capacidad de comprender la realidad, que afecta a los aspectos más importantes de la empresa, como las auténticas oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades, se denomina tener una visión global de la empresa.

Según Vivas, citado por Alvarado y Paz (2010), el pensamiento estratégico es una técnica para dirigir la actividad de gestión teniendo en cuenta la misión, la visión, la filosofía, las estrategias, las políticas, los objetivos, las metas y las estrategias.

La visión orienta sobre lo que se pretende hacer y en lo que se quiere convertir la organización en un plazo determinado, como cinco, diez o quince años (Thompson y Strinkland, citado por Alvarado y Paz 2010).

La misión define el crecimiento y las características futuras de la organización en términos de quién es, qué hace y hacia dónde se dirige; es esencialmente una declaración de los objetivos de la organización para definir una determinada posición empresarial. La declaración de misión esboza las actividades de la empresa en cuanto a sus productos y mercados, distinguiéndola de sus competidores, e incorpora los principios rectores de la estrategia de una organización (David, citado por Alvarado y Paz 2010).

Las políticas, que constituyen instrucciones, reglas de actuación o criterios de decisión para la selección de opciones, según Gimbert citado por Alvarado y Paz (2010); tienen por objeto delimitar el ámbito de la estrategia, contienen recomendaciones, reglas de actuación o criterios de decisión para la selección de opciones. Pueden emplearse con cambios significativos en la organización (sobre todo) o en el entorno, por lo que tienen una vida más larga. La capacidad de una empresa para elegir una estrategia puede verse limitada por las políticas.

Según Bateman y Shell citado por Alvarado y Paz (2010), las metas son los propósitos o fines que un directivo desea alcanzar; deben ser precisos, difíciles y realistas, y también deben ser aceptados tanto por los directivos como por los miembros del personal encargados de llevarlos a cabo. El director general de la organización define la misión, la

visión y los objetivos principales, que luego se comunican al resto de la organización. Las metas se generan a partir de la misión y la visión de la organización.

3.3 MONITOREO DE PLANES ESTRATEGICOS

Para garantizar la sostenibilidad de los servicios, deben satisfacerse las expectativas de los socios de la organización y otros clientes en cuanto al contenido, las condiciones y la puntualidad de los servicios. Lo ideal es que estas necesidades estén recogidas en el Plan Estratégico. Por otra parte, cuando los socios crecen y el entorno en el que desarrollan sus operaciones también cambia, la pertinencia y relevancia de los servicios varían con el tiempo. En consecuencia, los servicios deben examinarse y actualizarse periódicamente (según sea necesario) para garantizar su pertinencia y relevancia a lo largo del tiempo (Gotrett & Junkin, 2012).

La capacidad de hacer un seguimiento de las actividades de una organización o empresa para determinar si se están alcanzando los resultados deseados es esencial para la consolidación de tales esfuerzos. Para poder aplicar sus estrategias presentes y futuras, esto es especialmente crucial para las pequeñas y medianas empresas.

El Cuadro de Mando Integral CMI, desarrollado por Robert Samuel Kaplan y David Norton, es un sistema ampliamente difundido y adoptado para apoyar la gestión, controlar el éxito en la ejecución de los planes, orientar la toma de decisiones y construir el valor de una empresa u organización (Sánchez L. , 2019).

Según Basco (2008), los estudios que apoyan la creación de la técnica del BSC o CMI revelaron que pocas organizaciones tienen un plan. Además, se demostró que las probabilidades de que una organización ejecute eficazmente un plan eran sólo del 10% al 30%. Esto se debe a la abundancia de herramientas de seguimiento financiero, pero no de herramientas de seguimiento estratégico.

El propósito del BSC o CMI es dotar a las organizaciones de las herramientas necesarias para construir, evaluar y reorientar sus estrategias con una perspectiva amplia a fin de crear un vínculo entre la situación actual y un futuro deseado. Para ello se utilizan los llamados "componentes" que incluyen el mapa estratégico, las iniciativas, los objetivos y los indicadores.

- El mapa estratégico es una representación visual del marco estratégico completo de la organización. Se compone de visiones, temas y objetivos organizados en un marco causal, donde la producción de valor se demuestra en el curso de sus acciones.
- Las estratégicas son elegidas por la organización para ayudarla a pasar de su estado actual a su objetivo futuro.
- El seguimiento del proceso se realiza prestando atención a los objetivos e indicadores que componen el cuadro de mando.

La oficina del IICA Brasil, empezó a aplicar el método valorando cinco líneas de acción como son:

- 1) Convertir la estrategia en términos prácticos para que se entienda en toda la organización.
- 2) Establecer conexiones entre diversos departamentos y personal para fomentar la sinergia.
- 3) Motivar a la organización a que la estrategia sea responsabilidad de todos. Las personas con conocimientos especializados deben ser capaces de comprender el plan y contribuir a él.
- 4) Aprendizaje y adaptación constantes para hacer de la estrategia un proceso continuo
- 5) Capacitar a los líderes para efectuar el cambio y visión estratégica

3.4 AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

El IICA (2010) define a un agronegocio como “un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, esta visión de los agronegocios considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no siempre son el resultado de la simple producción de alimento”

La definición de un agronegocio según el IICA (2010) es "un sistema integrado de negocios centrado en el consumidor; esta visión de los agronegocios considera la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en satisfacer las demandas y preferencias de los consumidores incorporando prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no son siempre el resultado de una simple producción".

Una cadena de valor sostenible se describe como *Las alianzas estratégicas de una serie de agentes interdependientes que responden a la demanda diversificada del mercado de forma rápida, eficaz y con valor añadido, sin sacrificar en el proceso los recursos naturales, económicos y sociales* (Escobedo, 2020)”

La sostenibilidad de las empresas rurales, asociativas rurales, asociaciones, o su sinónimo, para poder seguir ofreciendo (o canalizando de terceros) los servicios que requieren las personas asociadas de manera sostenible requieren de mecanismos efectivos para al menos cubrir los costos en que se debe incurrir para prestar estos servicios, o el pago que se debe hacer para canalizarlos, además de asegurar la relevancia y pertinencia de estos servicios.

Una empresa asociativa rural ofrece servicios a sus miembros, y la complacencia de éstos es fundamental para la dedicación y viabilidad de la organización. En consecuencia, es fundamental establecer la visión, la misión y la estrategia de la empresa asociada, así como los servicios que presta a sus miembros, que deben responder a sus demandas, adaptarse a sus recursos y proporcionarles una mayor eficacia y eficiencia (CODESPA, 2012).

La empresa asociativa se posiciona como uno de los modelos de asociacionismo que plantea un reto importante y sirve como herramienta esencial en la lucha contra la pobreza rural al proporcionar a los habitantes de las zonas rurales fuentes de trabajo e ingresos. Son un modelo de negocio complicado y difícil que exige esfuerzos bien enfocados para tener éxito debido a su doble carácter de asociación y empresa. Unos vínculos de mercado eficaces, una gobernanza interna sólida y un capital social fuerte, una gestión empresarial eficaz y colaboraciones estratégicas, y la producción de valor social y medioambiental son los cuatro obstáculos principales que deben superar las empresas asociativas rurales.

4 METODOLOGÍA

4.1 UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

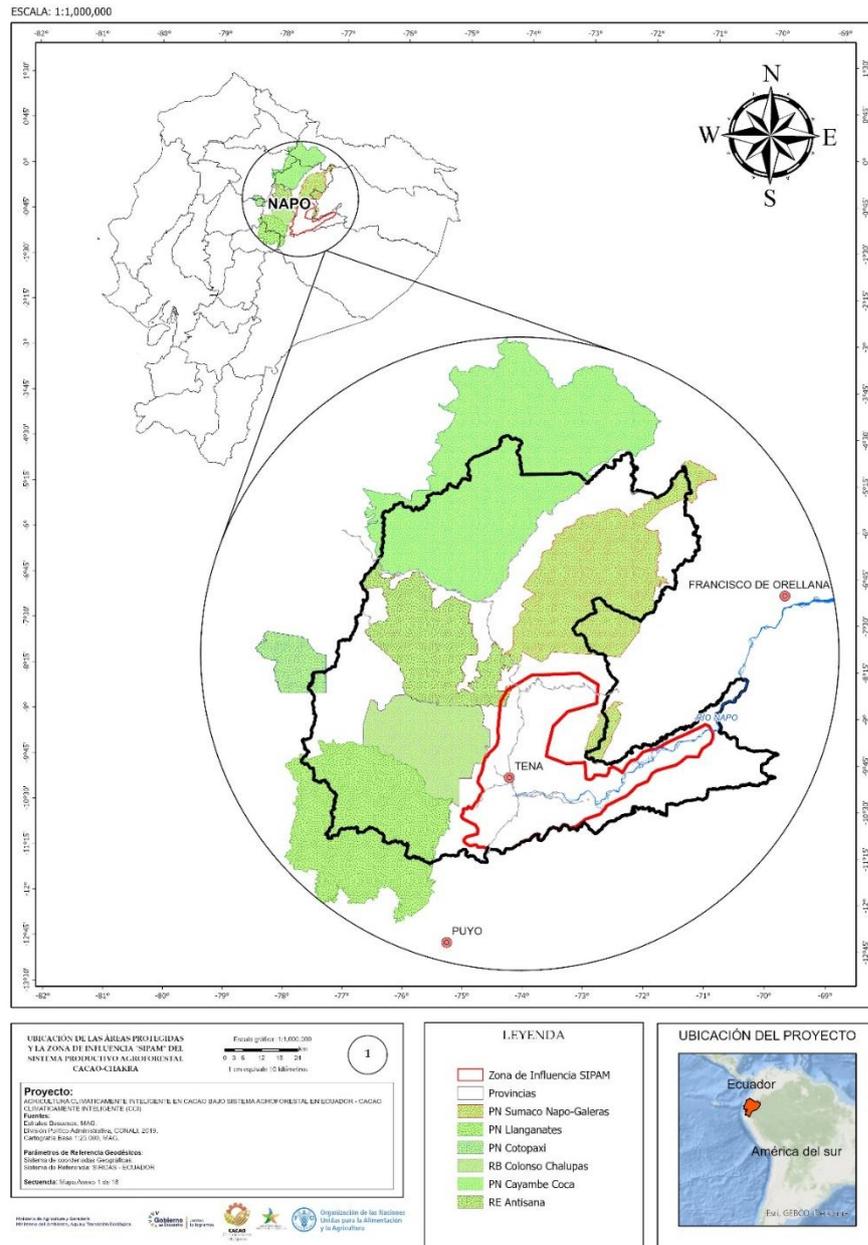
La provincia de Napo se extiende desde la Cordillera de los Andes, uno de los *hotspots*⁵ de mayor biodiversidad y diversificados del mundo, se extiende desde los inicios de la llanura amazónica, y ocupa la parte alta del sistema hidrográfico del río Napo. La provincia tiene un área total de 12.504 km², representando el 10,8% de la región amazónica de Ecuador y el 4,87% de la nación. Administrativamente está formada por cinco cantones: Quijos, El Chaco, Archidona, Tena y Carlos Julio Arosemena Tola.

Un total de 19 de los 91 ecosistemas documentados para el Ecuador continental se extienden en Napo, lo que la convierte en una de las provincias más biodiversas de la nación y una de las más representativas del mundo en términos de biodiversidad regional. A 2018 el 67,52% de su territorio posee la categoría de conservación legalmente reconocida dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador (MAE, 2013). En Napo se encuentra los parques nacionales Sumaco Napo-Galeras, Cotopaxi, Llanganates y Cayambe-Coca; la reserva ecológica Antisana; la reserva de biósfera (UNESCO) Sumaco; Sub-cuencas altas de río Antisana, Tambo, Tamboyaku, cuencas Colonso, el complejo de Humedales Ñucanchi Turupamba (RAMSAR); y las reservas privadas Venecia, Yachana y La Cascada, además de los bosques protectores - Colonso, Shitic, Inchillaqui, Wakamayus, entre otros- ocupan el 12,78% de su territorio, y el patrimonio forestal, el 18,50% del mismo. En la Figura 2 se presenta las seis áreas protegidas bajo el SANAP en relación con la provincia de Napo

Napo tiene una población de 103.697 personas, el 56% de las cuales vive en zonas rurales (57.859 habitantes). La pobreza está muy extendida en la provincia, con un 77,1% de la población en situación de pobreza y un 42,8% en situación de pobreza extrema (INEC, 2010).

⁵ Hotspots: es un lugar debe albergar más del 0,5 por ciento (es decir, 1.500) de las especies vegetales vasculares del mundo en calidad de “endémicas”

Figura 2. Mapa de ubicación de las áreas protegidas que rodean Napo.



Fuente: FAO, 2020

La Asociación Agro Artesanal Wiñak, con quien se realizará este estudio, tiene su sede en el cantón Archidona, situada en la transversal 16 s/n, vía Sinchi Sacha, en el barrio San Agustín (Figura 3).

Figura 3. Mapa de ubicación sede de la Asociación Agro Artesanal Wiñak



Fuente: Elaboración propia

4.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

Los pequeños agricultores del Alto Napo están representados por la Asociación Agro Artesanal Wiñak, palabra kichwa que significa "desarrollo y progreso", la organización recoge las aspiraciones de los pequeños agricultores kichwas de la Reserva de la Biosfera de Sumaco, que quieren aumentar su producción y el nivel de vida de sus familias, comunidades y familias colaborando con empresas externas para comercializar productos agrícolas, inicialmente cacao.

Wiñak es una entidad autónoma de derecho privado sin fines de lucro que se rige por lo dispuesto en el Título XXXIX, Libro Primero del Código Civil, otorgado según Acuerdo Ministerial 10344 de 29 de julio de 2010, del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (ex).

La propuesta de valor de Wiñak involucra los tres aspectos de la sostenibilidad, que se describen a continuación:

4.2.1 Ambiental

En la región amazónica la aptitud de uso del suelo corresponde a bosques con diferente grado de intervención, y en zonas donde se ha cambiado el uso del suelo, las condiciones del clima que es extremadamente lluvioso (propio de la amazonia) los suelos no son particularmente fértiles y vulnerables a la lixiviación de nutrientes y erosión. La alternativa para la producción en estas zonas requiere que sean sistemas productivos análogos al bosque. En la Amazonia los Sistemas Agroforestales SAF son una alternativa y

base de la producción sostenible (Virginio, Caicedo, & Domian, 2014), sin conocimiento científico de esto las comunidades mayoritariamente kichwas han logrado coexistir de manera armoniosa con el bosque, usando de manera sostenible los recursos naturales mediante el manejo del sistema “Chakra” así denominan al sistema de producción ancestral indígena, que bajo su cosmovisión, saberes ancestrales y provisión de productos para la alimentación de las familias (agricultura de subsistencias), ha resultado que este sistema se adapte continuamente a las condiciones del clima cambiante, manteniendo la seguridad alimentaria y transmitiendo de generación en generación su identidad cultural.

La Chakra simboliza un método local para preservar la biodiversidad *in situ*, pudiendo encontrar hasta 150 especies en una chakra con diferentes usos (Arias *et al*, 2016). Por mencionar un caso práctico durante el crecimiento y estabilización de la chakra se mantienen cultivos alimentarios junto con al menos 20 tipos de plantas maderables, medicinales y artesanales (GIZ, 2013).

La mayor parte de los productores/as de Wiñak están situados en la zona de amortiguamiento de tres áreas protegidas: Reserva de Biosfera Sumaco, Parque Nacional Napo Galeras y Reserva Biológica Colonso Chalupas.

Wiñak, es una asociación con capacidad para hacer frente a los retos globales actuales, mediante la promoción de formas de producción propias. El grupo gestiona sus tierras comunitarias mediante un enfoque estratégico de tenencia colectiva de la tierra, que fomenta la asociatividad para la producción y la comercialización. También utilizan prácticas convencionales y de vanguardia para la conservación y la gestión sostenible de los bosques, lo que les permite adaptarse al cambio climático y hacer una contribución tangible.

En un estudio realizado para determinar el secuestro de carbono en las chakras de cacao pertenecientes a los productores de las principales asociaciones cacaoteras de Napo, siendo una de ellas Wiñak donde se determinó que las chakras pueden almacenar 206,65 Mg C/ha (Torres *et al.*, 2021).

Además, el sistema Chakra cuenta con un reconocimiento a nivel local a través de la ordenanza provincial en Napo que lo reconoce como un Sistema de producción Sostenible emitida en el 2017, por otro lado, en el 2022 la FAO realiza el reconocimiento de la Chakra como un Sistema Importante del Patrimonio Agrícola Mundial⁶.

4.2.2 Social

Hasta la fecha, cuenta con 263 socios y un total de 909 productores 100% pertenecientes a población Kichwa Amazónica y, el porcentaje de participación de las mujeres es del 65%, quienes son las que lideran el trabajo en las chakras en actividades como el manejo, cosecha y comercialización, al ser quienes más tiempo se encuentran en la unidad de producción. Además, dentro de sus políticas tiene identificado la integración de género a las actividades de la asociación y promover una mayor participación.

⁶ <https://www.fao.org/giahs/es/>

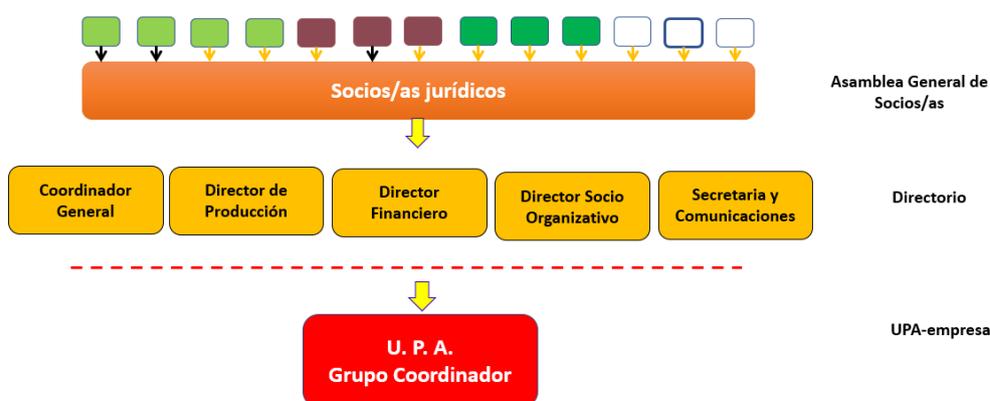
Esta asociación de manera directa vincula a más de 900 productores comerciales (socios comerciales) que proveen de materia prima a la asociación y que se encuentran distribuidos en 91 comunidades de Napo, Orellana y Pastaza.

La actividad asociativa y comunitaria es fundamental en las actividades culturales del sistema Chakra. Mujeres, hombres, adolescentes y niños participan en su administración, y la comunidad contribuye a su mantenimiento, transformándolo en un mecanismo de recuperación y transmisión de información ancestral a las generaciones futuras.

La asociación fomenta el empoderamiento de las mujeres en las actividades de la Chakra y liderazgo en espacios dirigenciales, así como tienen los demás socios/as, técnicos/cas y productores/as promoviendo el empoderamiento de los productores y productoras siendo ellos quienes lideren, teniendo la oportunidad de elegir y ser elegidos para dirigir la organización, además que el ir cada vez ampliando mercado es una fuente de generación de empleo, dinamizando la economía local. Wiñak tienen vinculados a 22 trabajadores bajo relación de dependencia, 6 mujeres y 16 hombres, convirtiéndose en una fuente generadora de plazas de trabajo, donde prioriza la mano de obra local, además del uso de servicios que se requiere en sus procesos de comercialización.

La estructura organizativa obedece a sus principios asociativos: Las reuniones de Junta Directiva, Comités y Asambleas Generales se desarrollan de acuerdo con los estatutos y tienen la potestad de elegir y nombrar al directorio, deciden, controlan dirigen y verifican las acciones de la organización. En el organigrama también consta de los órganos de funcionamiento conformado por la Unidad de Acopio y Producción (UPA) y grupo promotor. En la Figura 4 se presenta de manera grafica el organigrama de Wiñak, bajo la estructura actual.

Figura 4. Organigrama estructura organizativa de la Asociación Agro Artesanal Wiñak, 2021

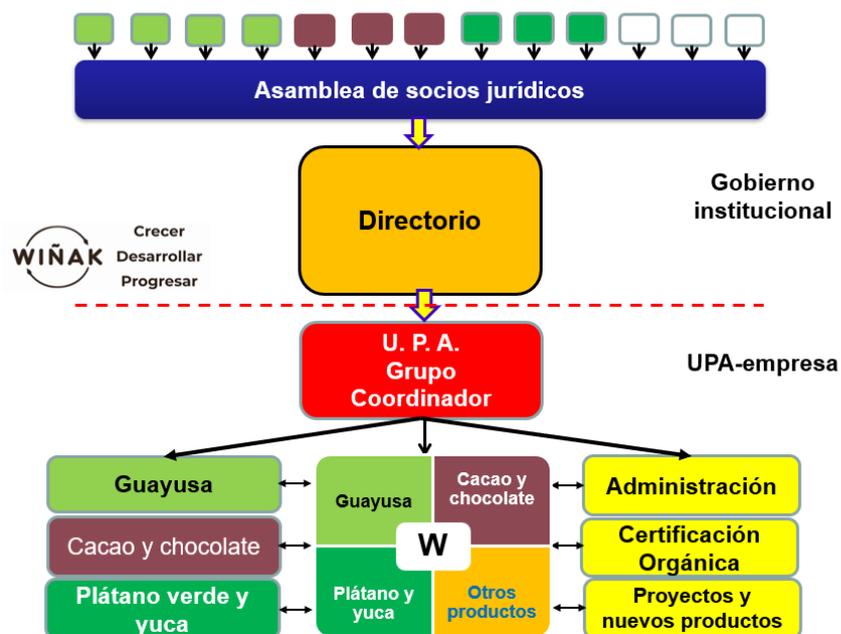


Fuente: Wiñak (2021)

La estructura administrativa está compuesta por un director general, y directores para cada uno de sus rubros principales plátano, guayusa y cacao. Operativamente cuenta con aproximadamente 150 trabajadores: 50 personas contratados de forma permanente (23 personas bajo relación de dependencia y 27 trabajadores bajo prestación de servicios. Del total son 19 mujeres y 31 hombres), el restante de trabajadores contratados eventualmente para actividades puntuales.

Desde 2021 en Wiñak con el apoyo de la fundación MINDUKIDE están construyendo modelo de gestión con los elementos que la asociación tiene como valor diferencial y sobre su operatividad que se adapte a las condiciones de desarrollo y de crecimiento, para esto se ha generado una primera versión y se espera la aceptación por los socios/as en asamblea general. Se ha generado un organigrama que integran la parte organizativa y empresarial o de emprendimientos como los técnicos, directivos. En la Figura 5 se presenta la propuesta de organigrama actualizado.

Figura 5. Propuesta Organigrama Actualizado. Wiñak (2021)



Fuente: Wiñak (2021)

4.2.3 Económico

Los términos de desarrollo fueron cambiando y nace la necesidad de comercializar los excedentes de producción para generar ingresos económicos, sin embargo para mejorar las oportunidades en el mercado se ha ido incorporando parámetros de calidad para acceder a mercados especiales que demanden de productos diferenciados (manejados orgánicamente, conservando los recursos naturales, cultura) y se complementa con la oferta de servicios como el turismo, utilizando los recursos de forma integral (enfoque de paisaje).

El acopio, transformación y comercialización de los productos de la chakra es la actividad principal económica de Wiñak, el modelo de comercialización tiene un enfoque de cadena de valor. Los principales productos que comercializan son cacao (*Theobroma cacao L.*), guayusa (*Ilex guayusa Loes.*), plátano (*Musa paradisiaca L.*), yuca (*Manihot esculenta Crantz*), barras de chocolate y guayusa molida, los tres primeros son los productos más importantes para la asociación.

Una investigación reciente realizado por (Torres et al., 2021) sobre los medios de subsistencia de las asociaciones de productores de Napo, una de ellas fue Wiñak, donde se encontró que el promedio de los ingresos totales de la asociación fue de 1369 USD por hogar por año, considerando que este estudio fue dirigido a familiar que comercializan los productos a Wiñak, principalmente el cacao se determinó que la chakra contribuye con el 55% de los ingresos económicos totales del hogar, sin embargo también se encontraron que en el 30% de los hogares la Chakra representa el 100% de sus ingresos.

4.3 ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico se basó principalmente en el análisis cualitativo mediante métodos descriptivos y analíticos, que requerirán la recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas y grupos de discusión. Los datos se recopilarán mediante una investigación participativa, los mismos que fueron organizados y tabulados para el análisis y hacer sugerencias para la elaboración del plan estratégico, que cabe recalcar será de tipo participativo y permita generar conocimiento durante todo el proceso.

4.4 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El procedimiento metodológico que se empleará en este trabajo permitirá alcanzar los objetivos específicos planteados. La metodología se divide en tres fases, la primera corresponde a revisión de información disponible, según lo encontrado se dará paso a la segunda que corresponde a la etapa de campo o recolección y generación de información en campo y la tercera que corresponde al análisis y presentación de resultados, cada una de estas etapas corresponde a la consecución de los objetivos específicos. Este proceso se compone de 3 etapas: 1) Revisión documental. – constituye la revisión general de información disponible y sistematización, y la preparación de herramientas para la colección de datos, como encuestas, matrices, entre otros, 2) Trabajo de campo. – corresponde a realizar el diagnóstico socio – empresarial y al desarrollo de los talleres participativos para la construcción del plan estratégico, la herramienta para el monitoreo, validación y presentación de resultados a la asociación y 3) Resultados. – se refiere a la sistematización de la información final para la generación del documento del trabajo de grado, incluye la formulación de conclusiones, recomendaciones y presentación del seminario final de grado ante el comité evaluador.

4.4.1 Etapa 1: revisión documental

La información disponible correspondió a diferentes áreas, a continuación, se mencionan los principales grupos:

- Información de proyectos: en ejecución, bases de datos y resultados.
- Estudios de consultorías y apoyos en los temas de comercialización, estructura organizativa
- Documentos normativos: estatutos, reglamentos, actual propuesta de modelo de gestión
- Misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos, versiones disponibles.
- Diagnósticos previos: Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico - PEST, Matriz FODA
- Documentos administrativos: Manual de procesos administrativos
- Documentos técnicos: Manuales de manejo de cultivos orgánicos para los productos que comercializa Wiñak

La información mencionada se sistematizó los datos en una matriz de Excel con descripciones básicas de los documentos para tener una visión general de la documentación existente, y que además permitió disponer de insumos para el desarrollo de la etapa 2 del trabajo de tesis

La segunda parte en esta etapa fue la identificación y generación de herramientas de apoyo para levantar la información de campo, en los siguientes aspectos:

1) Para el diagnóstico socio empresarial

Previo a realizar el diagnóstico socio empresarial y considerando homologar el conocimiento de los participantes y que puedan tener una visión integral de Wiñak se planificó realizar la línea de tiempo para identificar los principales eventos a lo largo de la trayectoria de la organización, el crecimiento y los retos a los cuales se ha enfrentado.

Para la generación de información socio – organizativos y empresarial – productivo se realizaría un taller participativo, empleando la técnica de lluvia de ideas. El análisis de los datos del diagnóstico socio empresarial se realizó mediante una matriz para evaluar las siguientes dimensiones: social, organizativo, productivo y empresarial, de acuerdo con el siguiente Cuadro 1

Cuadro 1. Matriz para el análisis del diagnóstico Socio – empresarial de Wiñak

N°	Dimensión	Valoración		
		A = bajo (1)	B= medio (2)	C= Alto (3)
1	Administración	X		
2	Planeación y Gestión organizacional	X		
3	Recursos Humanos	X		
4	Recursos Financieros	X		
5	Producción: planificación y control		X	
6	Mercadeo y comercialización		X	

7	Medio Ambiente			X
8	Integración de género y generacional			X

Fuente: Elaboración propia

2) Para la evaluación de la situación interna y externa de Wiñak

El primer paso para establecer una estrategia consiste en examinar a fondo los problemas externos e internos de la organización, para esto se contaba con el análisis PEST de Wiñak, el Anexo 2 se presenta la matriz detallada, siendo los principales puntos en los niveles:

Político: las relaciones con la legislación nacional especialmente para el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, que a la vez se contrapone con la política extractivista que afecta a Napo, la inestabilidad política.

Económico: Efectos de la pandemia como reducción de las exportaciones, normativas tributarias poco alineadas al trabajo de las asociaciones, que limitan el desarrollo de la organización.

Social: condiciones socioeconómicas de los productores/as, relacionado con el acceso a los servicios básicos.

Tecnológico: aspectos como certificaciones, tecnologías de comunicación, innovación de productos entre otros.

También un insumo importante fue el FODA realizado en 2019, el cual se considera para este ejercicio y haciendo uso de una matriz y una escala del 1 al 3 (impacto creciente) para identificar las estrategias principales que serán contempladas en el plan. La herramienta de apoyo para presentar esta información es la matriz FODA, el formato se muestra a continuación en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Matriz para el análisis cuantitativo FODA

	Oportunidades						Amenazas					
	O1	O2	O3	O4	O5	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	Promedio
Fortalezas	F1											
	F2											
	F3											
	F4											
	F5											
	Promedio											
Debilidades	D1											
	D2											
	D3											
	D4											
	D5											
		Promedio										

Fuente: Elaboración propia

Los siguientes criterios se utilizan para identificar las estrategias derivadas del análisis FODA:

- Las estrategias de FO aprovechan los puntos fuertes internos de una empresa u organización para capitalizar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tratan de remediar las deficiencias internas capitalizando las posibilidades externas; por tanto, deben ayudar a la organización a superar las debilidades.
- Las estrategias FA se basan en recursos internos para evitar o mitigar el impacto de los retos externos o del mercado.
- Las estrategias DA son técnicas defensivas diseñadas para superar las debilidades internas y disminuir el efecto de las amenazas internas. También pretenden minimizar las vulnerabilidades internas y prevenir los peligros externos.

3) Para la evaluación de la plataforma estratégica existente:

Los elementos evaluados fueron: misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos que son considerados el soporte ideológico de la organización y por tanto examinar cada componente para actualizarlo o en su defecto proponer unos nuevos, para ello fue necesario verificar si contiene los aspectos básicos para la formulación y para ello se propuso un cuadro por cada elemento para poder avaluar de forma separada. Se disponía de 3 versiones de la misión y visión que se mencionan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Versiones Misión y Visión de Wiñak.

Versión	Misión	Visión	Fuente	Observación
1	Mejorar la producción y productividad de los asociados y comercializar productos y servicios, obtenidos con calidad e identidad, logrando un beneficio equitativo para todos, y protegiendo los recursos naturales.	La visión de Wiñak es ser líderes en la provincia de Napo estableciendo un nuevo proceso organizativo que tome en cuenta la opinión de los productores para el procesamiento industrial de sus productos mediante negocios y servicios que promuevan la cultura.	Wiñak	La primera versión desarrollada
2	Generar desarrollo socio económico de los asociados, fortaleciendo la productividad mediante la conservación de la biodiversidad	Liderar en la provincia de Napo un proceso organizativo y procesamiento industrial mediante negocios y servicios con valores culturales	Wiñak	Usado en las presentaciones institucionales
3	Generar desarrollo sostenible con identidad a través de la conservación de la biodiversidad y las culturas asentadas en el territorio, incremento de la	Para el 2025 Wiñak será una organización referente en la Amazonía Ecuatoriana en la conservación de la biodiversidad a través del aprovechamiento	PNUD, 2019	Producto de consultoría. Creciendo con su negocio

productividad de la chackra y comercialización directa de productos de alta calidad en materias primas y valor agregado.	sostenible de los recursos naturales, impidiendo el avance de la frontera agrícola y a la vez generando un ingreso justo, fortaleciendo la seguridad alimentaria para los pequeños productores, a través de la producción, transformación y comercialización asociativa de productos saludables.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La Misión se realizó de acuerdo con los parámetros proporcionados por David citado por Sánchez (2019), quien contemplo las siguientes características: i) tener un alcance amplio; ii) tener una extensión inferior a 250 palabras; iii) ser inspirador; iv) demostrar el valor de los productos de una empresa u organización; v) demostrar la responsabilidad social de la empresa; vi) demostrar la responsabilidad medioambiental de la empresa; vii) tener en cuenta nueve factores: clientes, bienes o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/crecimiento/rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por el público, (viii) dispuesto al compromiso y (ix) resiliente. Para evaluar las versiones se empleo la matriz presentada en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Aspectos para la evaluación de la misión de Wiñak

Misión Versión 1					
Mejorar la producción y productividad de los asociados y comercializar productos y servicios, obtenidos con calidad e identidad, logrando un beneficio equitativo para todos, y protegiendo los recursos naturales.					
Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, Observación o argumentos
	SI	NO	SI	NO	
Declara su actitud	X				
Resuelve opiniones divergentes	X				
Se orienta hacia el cliente/socios		X			
Declara su política social	X				
Describe el presente	X				
Define el propósito de la empresa u organización		X			
Define la tecnología que se va a utilizar	X				
Define los clientes	X				
Tiene en cuenta su interés por la supervivencia	X				
Expresa su preocupación por la imagen pública	X				
Expresa su interés por los (colaboradores) empleados	X				
Expresa los propósitos de crecimiento y rentabilidad	X				
Expresa su filosofía		XX			
Contempla su autoconcepto			X		
Define en forma precisa el negocio			X		
Declara la razón de ser de la organización o empresa y su propósito			X		
Su alcance es amplio			X		
Limita su potencial de crecimiento			X		Se limita a producción

Describe sus productos o servicios			X		
Describe su(s) mercado(s)			X		
Describe la utilidad de sus productos y / o servicios			X		
Misión Versión 2					
Generar desarrollo socio económico de los asociados, fortaleciendo la productividad mediante la conservación de la biodiversidad					
Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, Observación o argumentos
	SI	NO	SI	NO	
Declara su actitud	X		X		
Resuelve opiniones divergentes	X		X		
Se orienta hacia el cliente/socios	X		X		
Declara su política social	X		X		
Describe el presente	X		X		
Define el propósito de la empresa u organización	X		X		
Define la tecnología que se va a utilizar	X		X		
Define los clientes	X		X		No los define claramente, pero involucra socios jurídicos y comerciales
Tiene en cuenta su interés por la supervivencia	X				
Expresa su preocupación por la imagen pública	X				
Expresa su interés por los (colaboradores) empleados	X				se encuentra implícito, socios/as
Expresa los propósitos de crecimiento y rentabilidad	X				Medianamente
Expresa su filosofía	X				Falta cultura
Contempla su autoconcepto	X				
Define en forma precisa el negocio		X			no involucra la comercialización
Declara la razón de ser de la organización o empresa y su propósito	X				
Su alcance es amplio	X				
Limita su potencial de crecimiento		X			
Describe sus productos o servicios		X			
Describe su(s) mercado(s)		X			
Describe la utilidad de sus productos y / o servicios	X				
Misión V3					
Generar desarrollo sostenible con identidad a través de la conservación de la biodiversidad y las culturas asentadas en el territorio, incremento de la productividad de la chackra y comercialización directa de productos de alta calidad en materias primas y valor agregado.					
Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, Observación o argumentos
	SI	NO	SI	NO	
Declara su actitud	X				
Resuelve opiniones divergentes	X				Sistema de producción
Se orienta hacia el cliente/socios	X				Consumidor
Declara su política social	X				
Describe el presente	X				
Define el propósito de la empresa u organización	X				Producto de alta calidad
Define la tecnología que se va a utilizar	X				

Define los clientes	X				
Tiene en cuenta su interés por la supervivencia	X				
Expresa su preocupación por la imagen pública	X				
Expresa su interés por los (colaboradores) empleados	X				
Expresa los propósitos de crecimiento y rentabilidad	X				
Expresa su filosofía	X				
Contempla su autoconcepto	X				
Define en forma precisa el negocio	X				
Declara la razón de ser de la organización o empresa y su propósito	X				
Su alcance es amplio	X				
Limita su potencial de crecimiento	X				
Describe sus productos o servicios	X				
Describe su(s) mercado(s)	X				
Describe la utilidad de sus productos y / o servicios	X				Aborda de manera indirecta

Fuente: Adaptado de Sánchez, (2019).

Para la evaluación de la visión se consideran los aspectos planteados en el Cuadro 5, el cual resulta como priorizado la versión 3, la cual se trabajó con un equipo consultor y se acercó más a la realidad.

Cuadro 5. Aspectos para la evaluación de la visión de Wiñak

Visión Versión 1					
La visión de Wiñak es ser líderes en la provincia de Napo estableciendo un nuevo proceso organizativo que tome en cuenta la opinión de los productores para el procesamiento industrial de sus productos mediante negocios y servicios que promuevan la cultura					
Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, Observación o argumentos
	SI	NO	SI	NO	
Define la situación que se desea obtener en el largo plazo (en qué quiere convertirse)	X				
Indica hacia dónde se dirige la organización	X				
Define un plazo preciso para su logro	X				
Es memorable	X				
Es motivante	X				
Es idealista	X				
Crea sentido de ejecución y compromiso	X				
Se acopla a la historia de la empresa u organización	X				
Se acopla a la cultura de la empresa u organización		X			
Se acopla a los valores de la empresa u organización	X				

Responde para quién se convertirá en lo que desea	X				
Plantea si ampliará su zona de actuación	X				
Es realista	X				
Es alcanzable	X				
Visión Versión 2					
Liderar en la provincia de Napo un proceso organizativo y procesamiento industrial mediante negocios y servicios con valores culturales					
Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, Observación o argumentos
	SI	NO	SI	NO	
Define la situación que se desea obtener en el largo plazo (en qué quiere convertirse)	X				No es solo Napo
Indica hacia dónde se dirige la organización	X				
Define un plazo preciso para su logro		X		X	No es claro
Es memorable		X			
Es motivante	X				
Es idealista	X				
Crea sentido de ejecución y compromiso	X				
Se acopla a la historia de la empresa u organización	X				
Se acopla a la cultura de la empresa u organización	X				
Se acopla a los valores de la empresa u organización	X				
Responde para quién se convertirá en lo que desea		X			
Plantea si ampliará su zona de actuación	X				
Es realista	X				
Es alcanzable	X				Ya superó
Visión Versión 3					
Para el 2025 Wiñak será una organización referente en la Amazonía Ecuatoriana en la conservación de la biodiversidad a través del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, impidiendo el avance de la frontera agrícola y a la vez generando un ingreso justo, fortaleciendo la seguridad alimentaria para los pequeños productores, a través de la producción, transformación y comercialización asociativa de productos saludables.					
Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Análisis, Observación o argumentos
	SI	NO	SI	NO	
Define la situación que se desea obtener en el largo plazo (en qué quiere convertirse)	X				
Indica hacia dónde se dirige la organización	X				
Define un plazo preciso para su logro		X		X	Ya se cumplió, actualizar
Es memorable		X			
Es motivante	X				
Es idealista	X				
Crea sentido de ejecución y compromiso	X				
Se acopla a la historia de la empresa u organización	X				Proceso organizativo

Se acopla a la cultura de la empresa u organización		X			
Se acopla a los valores de la empresa u organización		X			
Responde para quién se convertirá en lo que desea		X			
Plantea si ampliará su zona de actuación		X			
Es realista	X				
Es alcanzable	X				Supera la expectativa

Fuente: Adaptado de Sánchez, (2019).

En el caso de los valores, políticas y objetivos estratégicos de disponía de una sola versión sobre la cual se evaluaron algunos aspectos como los sugiere Sánchez (2019). Se encontró una base de siete valores corporativos de Wiñak, resultado de una consultoría con PNUD en el año 2020, se comentó que hubo poca participación sobre su formulación, por lo tanto, fue necesario evaluarlos en talleres participación, junto con los demás elementos estratégicos, de acuerdo al Cuadro 6.

Cuadro 6. Aspectos para la evaluación de los valores corporativos de Wiñak

Valores corporativos	Aspectos que deben incluirse según la teoría										
	Plantea formas de conducta que deben integrarse en todos los quehaceres del grupo social	Define la cultura de la organización o empresa	Permite la creación de comportamientos colectivos	Guía conductas	Guía acciones	Guía decisiones	Define cualidades admirables por parte de los grupos de interés (stakeholders)	Define quiénes son como grupo social de la organización o empresa	Establece creencias o filosofías para la toma de decisiones	Plantea cualidades que ayudan a superar obstáculos	Plantea virtudes que ayudan a superar obstáculos
Identidad.- Orgullo de la herencia cultural, su origen en la nacionalidad kichwa y la búsqueda de la vida plena en armonía.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Compromiso y trabajo en equipo.- Busca la responsabilidad de todos los socios, colaboradores, líderes y otros actores para el desarrollo con identidad cultural.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Innovación.- Desarrollo permanente de nuevos productos con valor agregado que satisfagan los requerimientos de los mercados especiales.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Solidaridad.- Piensa y actúa en función de las necesidades de los productores, consumidores y otros actores interesados, así como de las generaciones actuales y futuras.	SI										
Equidad.- Incorporar a los sistemas productivos a todas las personas y redistribuir los recursos sin distinción de género, etnia o situación económica.	SI										
Economía indígena.- Relaciones justas entre los sistemas de producción, la naturaleza y las comunidades.	SI										
Libertad.- Derecho de participación tanto para la inclusión y permanencia de los socios en la organización.	SI										

Fuente: Adaptado de Sánchez, (2019).

Las políticas establecidas para Wiñak fueron formuladas inicialmente por sus directivos, sin embargo, también se pusieron a consideración para evaluarlas, según los aspectos que se mencionan en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Aspectos para la evaluación de las políticas de Wiñak

Políticas	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto	
		SI	NO	SI	NO
Ambiental: Promover entre los asociados una producción limpia y sostenible, a través de la implementación de prácticas amigables con el ambiente que conserven los recursos naturales y la biodiversidad local, manteniendo a la vez el sistema de producción tradicional (chakra), conservando de esta manera la cultura, identidad y la cosmovisión.	Su redacción es sencilla	X			
	Utiliza lenguaje claro, concreto y preciso	X			
	Existen ambigüedades		X		
	Plantea aspectos generales (para toda la empresa u organización)	X			
	Plantea aspectos específicos (para los procesos)	X			
	Establece criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los objetivos	X			
	Contempla normas y responsabilidades de una o varias áreas, unidades, departamentos o divisiones		X		
	Facilita la toma de decisiones para situaciones repetitivas	X			
	Guía a los administradores y empleados - socios/as-	X			
	Establece límites y restricciones a acciones administrativas		x		
	Aclara lo que se debe hacer y quién lo debe hacer		x		
Social: Asegurar que la producción obtenida en las fincas contribuya a la cadena agroalimentaria del productor y sus familias, y garantizar que tengan acceso a la educación, salud, servicios básicos y bienestar comunitario.	Su redacción es sencilla	x			
	Utiliza lenguaje claro, concreto y preciso	x			
	Existen ambigüedades		x		
	Plantea aspectos generales (para toda la empresa u organización)	x			
	Plantea aspectos específicos (para los procesos)	x			
	Establece criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los objetivos	x			
	Contempla normas y responsabilidades de una o varias áreas, unidades, departamentos o divisiones		x		
	Facilita la toma de decisiones para situaciones repetitivas	x			
	Guía a los administradores y empleados - socios/as-	x			
	Establece límites y restricciones a acciones administrativas		x		
	Aclara lo que se debe hacer y quién lo debe hacer		x		
	Su redacción es sencilla	X			

<p>Género y generacional: Promover la participación efectiva de la mujer en los componentes de desarrollo, para la reducción de la brecha de desigualdad que favorezcan a la autonomía social y económica de las mujeres en el núcleo familiar.</p> <p>Diseñar e implementar acciones que fomenten la conservación de la cultura, prácticas ancestrales, costumbres, la solidaridad, apoyo a una vida digna a personas con capacidades.</p>	Utiliza lenguaje claro, concreto y preciso	X			
	Existen ambigüedades		X		
	Plantea aspectos generales (para toda la empresa u organización)	X			
	Plantea aspectos específicos (para los procesos)		X		
	Establece criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los objetivos	X			
	Contempla normas y responsabilidades de una o varias áreas, unidades, departamentos o divisiones		X		
	Facilita la toma de decisiones para situaciones repetitivas	X			
	Guía a los administradores y empleados		X		
	Establece límites y restricciones a acciones administrativas		X		
	Aclara lo que se debe hacer y quién lo debe hacer	X			

Fuente: Sánchez, (2019).

En 2017 se formuló un plan estratégico resultado de un producto de consultoría, en el cual tenía por objetivo apoyar el crecimiento de Wiñak, sin embargo, la participación de quienes formularon fue mínima y por tanto no fue empleado hasta 2021 donde fue empleado como parte de los requerimientos para varios proyectos a los cuales postularon sin embargo la situación de crecimiento desde su formulación hasta la actualidad cambio y por esto se realizó la evaluación de los objetivos estratégicos, los aspectos evaluados se presentan en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Aspectos para la evaluación de los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Objetivo 1. Fortalecimiento Institucional y Organizativo: Promover la sostenibilidad de la organización a través de estrategias viables a largo plazo que promuevan un impacto cultural, ambiental, social y económico.	Objetivo 2. Formación y conocimiento: Fortalecer el talento humano local con la incorporación de nuevos técnicos capacitadores y la apertura de opciones de especialización para los jóvenes de las familias asociadas.	Objetivo 3. Producción Sostenible: Consolidar, diversificar y agregar valor a la producción de bienes y servicios de la chakra, mediante la aplicación buenas prácticas de producción agrícola y de manufactura que sean amigables con el ambiente	Objetivo 4: COMERCIALIZACIÓN Consolidar un proceso comercial para los productos de la chakra con valor agregado y un crecimiento de las ventas	Objetivo 5: SERVICIOS Proveer servicios complementarios para los socios, relacionados con las líneas de producción de la organización.	Objetivo 6: FINANCIERO Contar con un sistema administrativo y financiero eficiente que facilite el manejo empresarial de negocios y la rendición de cuentas	Objetivo 7: COMUNICACION Fortalecer la comunicación para transmitir y reflejar la Asociación como una institución que pregona el desarrollo ambiental, social y económico y gestiona recursos privados de manera profesional y eficiente
Criterios							
Describen lo que quiere lograr con las estrategias	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Responden a lo requerido para materializar la misión	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Responden a lo requerido para lograr la visión	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Son medibles	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Son cuantificables	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se delimitan en el tiempo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Son alcanzables	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se formulan iniciando con un verbo en infinitivo que motive acción	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Se pueden lograr con los recursos y capacidades de la empresa u organización	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO
Se formulan a largo plazo	SI						
Se relacionan con decisiones trascendentales	SI						
Propician la conservación de ventajas competitivas a largo plazo	SI						
Contribuyen al fortalecimiento de la posición de la empresa u organización frente a sus competidores	SI						
Contribuyen al logro de otros objetivos	SI						
Son retadores	SI						
Son compatibles con el tipo de empresa u organización	SI						
Son congruentes entre las diversas unidades, departamentos, divisiones o áreas	SI						
Obedecen a la filosofía de la empresa u organización	SI						
Son flexibles o adaptables a través del tiempo.	SI						

Fuente: Adaptado de Sánchez, (2019).

a) Criterios de sostenibilidad

Se utilizó un método participativo para determinar los criterios de sostenibilidad con el fin de aumentar el empoderamiento y la continuidad de los procesos de desarrollo. Los tres pilares de la sostenibilidad -ambiental, social y económico- fueron sencillos de identificar porque el objetivo y la propuesta de valor de Wiñak se basa en estos tres aspectos. Como parte de ello, este trabajo proporciona herramientas para la sostenibilidad de los procesos organizativos a medio y largo plazo.

En el tema ambiental, la conservación de los recursos naturales como el bosque y la biodiversidad son la base de Wiñak, en el tema social, la conservación de la cultura, cosmovisión, co-existencia de las familias kichwas con los recursos naturales e integración al sistema organizativo de mujeres y jóvenes, y para que los criterios anteriores sean viables incorporarlos es indispensable considerar el tema económico a través de la generación de ingresos económicos para las familias, diversificando las fuentes de ingresos, generando empleo, negocios sostenibles.

b) Herramienta de seguimiento y monitoreo

El Cuadro de Mando Integral es una matriz que sirve de base al instrumento utilizado para ayudar a la creación del plan estratégico (CMI). Este enfoque, sencillo de construir y comprender, permite a la organización establecer, evaluar y reposicionar su estrategia con una visión amplia para crear un vínculo entre la situación actual y un futuro deseado. Para ello, se crean unos "componentes" que incluyen objetivos estratégicos, iniciativas, metas e indicadores. Para la creación de cada uno de ellos, fue necesaria la participación activa de la organización para especificar y priorizar las actividades.

Según la literatura revisada, el desarrollo del BSC se aborda desde cuatro ángulos: a) financiero; b) cliente; c) proceso interno; y d) aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2014, citado en Sánchez, 2021). Antes de iniciar el desarrollo del BSC, los objetivos estratégicos fueron clasificados con base en las cuatro perspectivas. Antes de iniciar el desarrollo del BCS, es necesario identificar los objetivos, los cuales cumplen con ciertos parámetros como: año, atributo, escala, estándar y plazo, y se complementa con los recursos necesarios y el responsable de alcanzar el objetivo o estrategia. Estos datos se organizaron en la matriz en Excel que tienen los componentes de nombre de la organización, objetivos estratégicos, metas, estrategias, actividades, indicadores, formulas (de ser necesario) Metas anuales, recursos y responsable, ordenados de tal forma que sea fácil la interpretación.

En base a la matriz del CMI se presenta el plan estratégico actualizado con los datos, el mismo que contará con una base de información para facilitar el monitoreo, inicialmente esta información se rescata de información disponible de proyectos, informes y datos de número de jóvenes y mujeres. El ejercicio se complementa con la socialización sobre la interpretación y uso de la herramienta (matriz) para el monitoreo y seguimiento.

4.4.2 Etapa 2: trabajo de campo

Una vez analizados los datos ya existentes para ayudar al contexto de la organización, se llevó a cabo el trabajo de campo utilizando las herramientas de recopilación y validación

de datos mediante reuniones presenciales y trabajo en grupo en talleres participativos para recabar diferentes puntos de vista de todas las partes interesadas, incluidos la dirección, el personal técnico y administrativo y los socios productores (grupos focales debido al gran número), en función de la naturaleza de la información.

A. Talleres participativos

Los talleres se planificaron y desarrollaron de acuerdo a la agenda mencionado en el Cuadro 9 y tuvieron la finalidad de establecer consensos y promover el aprendizaje de nuevos conceptos, habilidades y destrezas.

Cuadro 9. Agenda para el desarrollo de los talleres

Tiempo	Tema y contenidos	Actividad	Técnica/metodología	Materiales
TALLER 1				
30 min	línea de tiempo Wiñak	Presentación de la línea de tiempo de wiñak desde sus inicios	Identificación de hitos importantes en la organización Organización de estos eventos en el tiempo	Tarjetas
90 min	Diagnostico Socio-Empresarial	Aplicar una encuesta al grupo, con respuestas a modo lluvia de ideas	Encuesta y respuesta según votación	PPT y tarjetas
60 min	Diagnóstico de elementos estratégicos de Wiñak. Misión, Visión. Valores, Principios	Presentación del análisis de los elementos estratégicos de Wiñak	Evaluación de las tres versiones y una propuesta actualizada	PPT
30 min	Evaluación Interna y externa	Validación del FODA (actualización)	Sistematización de información disponible	Matriz FODA
RECESO				
60 min	líneas y Objetivos estratégicos	líneas estratégicas. Evaluación de los objetivos estratégicos. Pertinencia Acciones de cada objetivo	Consideración y evaluación de los objetivos estratégicos Grupos de trabajo, por líneas estratégicas	Matriz
60 min	Mapeo de actores	análisis de mapeo de actores	Relación con los objetivos estratégicos y recursos que aporta	Matriz
TALLER 2				
60 min	Plan estratégico actual	Análisis de la ejecución del actual plan estratégico	Resaltar las principales actualizaciones para el plan estratégico.	Matriz Excel y tarjetas

Tiempo	Tema y contenidos	Actividad	Técnica/metodología	Materiales
90 min	Propuesta de actualización	Identificación de campo para la actualización del plan estratégico	Discusión de la propuesta del plan estratégico, pertinencia y recomendaciones	PPT
RECESO				
60 min	Determinación de metas por cada estrategia	Identificación y formulación de metas	Propuestas en base a revisión bibliográfica	Matriz
60 min	Definición de indicadores para el monitoreo del plan estratégico	Identificación de indicadores que requieren levantar información.	Sistematización y generación de base de datos en base a información disponible	Matriz
TALLER 3				
90 min	Presentación de la metodología para la medición de indicadores empleada	Presentación de la metodología identificada para medir los indicadores	Presentación de propuesta Intercambio de ideas	Matriz Excel y tarjetas
90 min	Determinación de la línea base con la información disponible.	Presentar las bases de datos disponibles, en base a las estrategias y metas	Presentación de bases de datos priorizados	PPT
RECESO				
90 min	Propuesta de herramienta para el monitoreo del plan estratégico	Identificación de metodologías y herramientas del monitoreo del plan estratégico	Propuestas en base a revisión bibliográfica	Matriz
Fin de la jornada				

Fuente: Elaboración propia

Para unificar el conocimiento de los participantes se generó una línea de tiempo a partir de la cual se construye una trayectoria, su estado de desarrollo y por tanto puedan aportar con propuestas, esto facilita el empoderamiento y la apropiación de los procesos que se van a generar como la actualización del plan estratégico.

B. Línea de tiempo de Wiñak

Se realizó de manera participativa con las personas claves tanto directivos y técnicos que han estado involucrados en el proceso de desarrollo, y además algunos aspectos básicos para comprender la evolución como: eventos importantes, número de socios, productos de

comercialización, recursos humanos, presupuesto manejado por año, zonas de intervención, principales mercados y volúmenes comercializados.

La metodología empleada para recolectar la información fue participativa empleando lluvia de ideas considerando los aspectos identificados previamente. Durante el desarrollo de la actividad se identificó que los datos de presupuesto y volúmenes de productos comercializados se basó en estimaciones de los participantes que en su momento apoyaron en los procesos productivos. La información de producción y comercialización era manejada por una sola persona (el representante legal) y no fue documentada y no disponible (respaldo) puesto que las personas directamente vinculadas ya no se encontraban en Wiñak. La sistematización se realizó en una matriz en Excel (Anexo 1) donde se encuentra a mayor detalle todos los aspectos que son insumo para generar la historia de la asociación sobre todo información que facilitará la comprensión y mayor aporte de los grupos focales para actualizar el plan estratégico. En la Figura 7 se presenta una síntesis del análisis.

Figura 6. Línea de tiempo con los principales hitos de Wiñak.



Fuente: Elaboración propia, 2023

Con los datos recabados se tienen gran información que los participantes han identificado como la historia de Wiñak y en base a la solicitud de los participantes se generó un texto que resume la trayectoria de Wiñak desde su constitución hasta el año 2022.

Historia de Wiñak .- Wiñak, es el resultado de un proyecto de desarrollo implementado en la provincia de Napo denominado “Proyecto Protección del Gran Sumaco”⁷ que se ejecutó entre los años 1995 hasta 2010 con el objetivo de apoyar las iniciativas locales para mejorar

⁷ Proyecto Protección del Gran Sumaco: Su objetivo general ha sido contribuir a la conservación del Parque Nacional Sumaco-Napo-Galeras (PNSNG), en el marco del manejo de la Reserva de Biosfera, y al mejoramiento de la situación social de la población localizada en su zona de amortiguamiento y transición.

la situación social de las familias en la zona de amortiguamiento y transición. En el componente agro productivo se planteó producir cacao orgánico natural con sistemas agroforestales, como parte de los resultados era la creación de una organización productiva.

Desde el 2008 se inició a concebir la idea de la organización productiva, socializando la idea en las comunidades y reuniendo socios/as para la constitución de la organización, reconocen que fue un proceso difícil, pero luego de varias conversaciones y como presión de presentar el resultado del proyecto la asociación se estableció jurídicamente en el año 2010 se encuentra constituida ante el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), actual Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (MPCEIP), bajo la figura de organización sin fines de lucro denominada Asociación Agro Artesanal Wiñak.

A pesar de ser el resultado de un proyecto, Wiñak surgió como respuesta a la necesidad real de mejorar las condiciones de comercialización del cacao, donde el precio que recibía el productor era bajo debido a las condiciones de volumen y calidad y, sobre todo, donde no se tenían en cuenta valores intangibles como la cultura y la preservación del medio ambiente. Las condiciones de vida de los campesinos mejoran con los cultivos que producen los productores, ya que son cultivados de acuerdo a sus propios principios y cosmovisión indígena.

Al principio, 36 comunidades del cantón de Archidona albergaban a 211 productores/socios legales de nacionalidad indígena kichwa amazónica. Estas comunidades estaban situadas principalmente en la zona de amortiguamiento de las áreas protegidas Parque Nacional Sumaco Napo Galeras, Reserva de la Biosfera Sumaco RBS y Reserva Biológica Colonso Chalupas, donde las comunidades kichwas mantienen áreas boscosas y promueven una producción limpia y baja en carbono en un sistema tradicional conocido como "chakra".

Actualmente Wiñak vincula a más de 900 productores comerciales (socios comerciales) que proveen de materia prima a la asociación y que se encuentran distribuidos en 91 comunidades de la provincia de Napo, Orellana y Pastaza. La actividad económica de Wiñak es el acopio, transformación y comercialización de los cultivos de la chakra, bajo el enfoque de cadena de valor. Los principales productos que comercializan son cacao (*Theobroma cacao L.*), guayusa (*Ilex guayusa Loes.*), plátano (*Musa paradisiaca L.*), yuca (*Manihot esculenta Crantz*), barras de chocolate y guayusa molida, los tres primeros son los productos más importantes para la asociación.

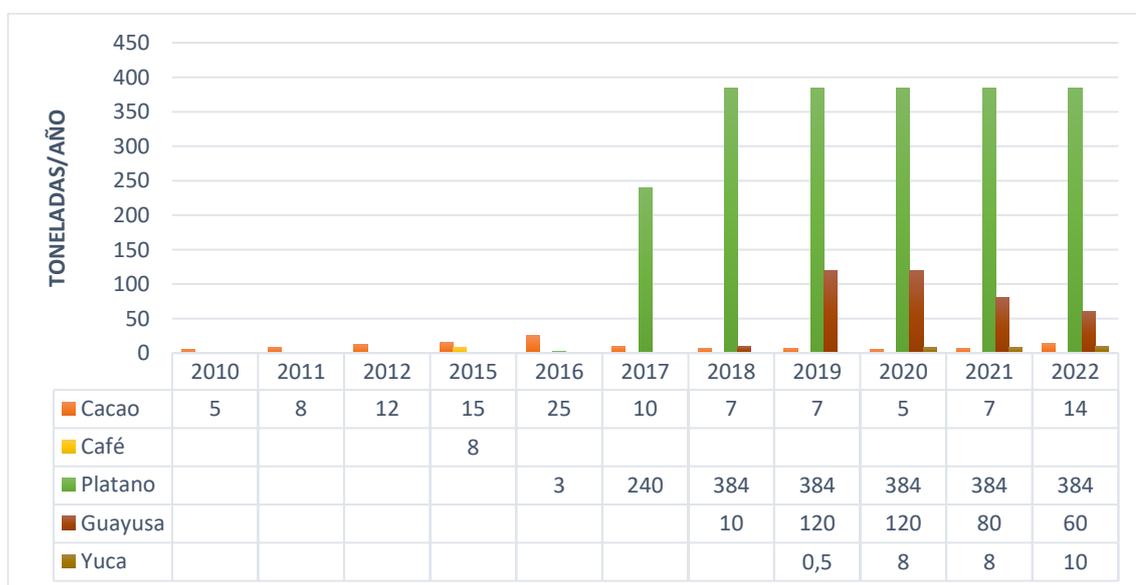
Desde el inicio Wiñak ha incorporado procesos poscosecha para incrementar la calidad de los productos como el cacao, que fue el producto inicial donde se implementaron procesos de fermentación y secado, es por esto que el acopio lo realizan a pie de finca donde el productor entrega a la organización una vez que el producto ha cosechado, permitiendo cumplir con las necesidades que el cliente busca que son calidad y consistencia (MAG, et al., 2020).

El crecimiento de Wiñak se ve reflejado en los mercados que ha podido acceder. En cacao en inicios y hasta tener los clientes y la experiencia en la comercialización a mercados internacionales sus productos se comercializaban a nivel local en 2010 (intermediario), a partir del 2011 empieza a comercializar directamente a nivel nacional, a partir de 2012 se

empieza a comercializar a nivel internacional logrando un cliente japonés quien hasta la fecha mantiene la relación comercial, en la trayectoria de Wiñak ha logrado acuerdos comerciales a México, Italia (VENCHI), Francia, Suiza y Alemania. En el caso de Guayusa el mercado ha sido principalmente Estados Unidos y Alemania, plátano y yuca se comercializan a nivel nacional. Desde 2016 Wiñak se ha especializado en la comercialización de productos orgánicos con certificación.

Los volúmenes comercializados también han sido parte de la historia de Wiñak y a pesar de que el cacao fue uno de sus productos insignia en 2016 tuvo su mayor auge que fue disminuyendo y en el 2022 debido a su experiencia y demanda de cacao certificado empezó a incrementar el volumen esperando que en 2023 este volumen siga aumentando. La guayusa que fue uno de los rubros que hizo referencia al crecimiento de Wiñak desde los años 2018, desde 2021 esto ha ido disminuyendo, se tenía gran expectativa de ventas sin embargo el consumo no ha sido muy difundido y se están buscando nuevas formas de procesamiento, además de la situación documental que exigen mercados como el europeo que no permite buscar nuevos mercados a gran escala. El plátano y la yuca ha reflejado ser uno de los productos con mayor demanda y por cinco años el volumen se ha mantenido, en el gráfico siguiente se puede observar a mayor detalle los volúmenes estimados, como se comentó inicialmente son estimaciones de las personas que participaron del taller por cuanto no se disponía la información real (documentada), desde 2017 se inició la documentación. En la Figura 8 se observa la evaluación desde 2010 en cuanto a la comercialización de los productos.

Figura 7. Evolución de la comercialización de los productos por Wiñak, 2010 - 2022



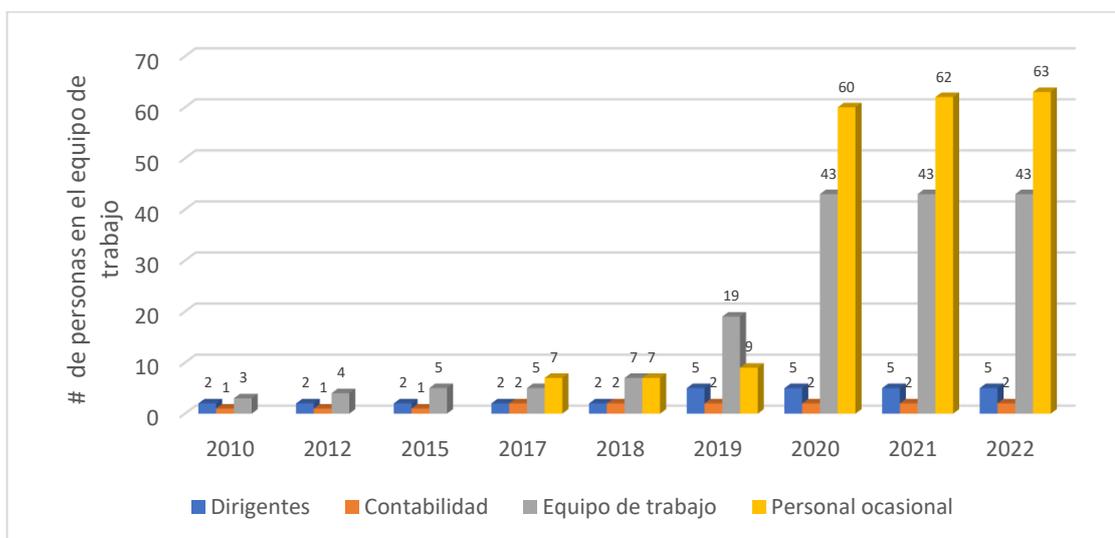
Fuente: Elaboración propia (2023)

Como parte del crecimiento de Wiñak otro aspecto relevante es el equipo técnico y personal que trabaja en la organización. La participación de los dirigentes desde el inicio tuvo un rol técnico. El coordinador era la persona que generalmente llevaba todos procesos técnicos, comerciales y organizativo, tenía el apoyo de un contador y la secretaria, pero de

manera ocasional, a partir de 2018 la dirigencia se encuentra de forma permanente en Wiñak y se empezó a delegar funciones.

En cuanto al personal técnico comenzaron dos personas siendo parte del equipo, a pesar de que no percibían un honorario, ocasionalmente recibían alguna compensación y en 2015 siendo cinco técnicos solo dos de ellos percibían un honorario y desde 2016 todo el personal que trabajaba empezó a percibir un sueldo. En el 2020 debido a la demanda de plátano pelado solicitado por el cliente se requirió contratar de mayor mano de obra ocasional llegando a vincular laboralmente a más de 100 personas en total evidenciando un crecimiento acelerado, según se muestra en la Figura 9.

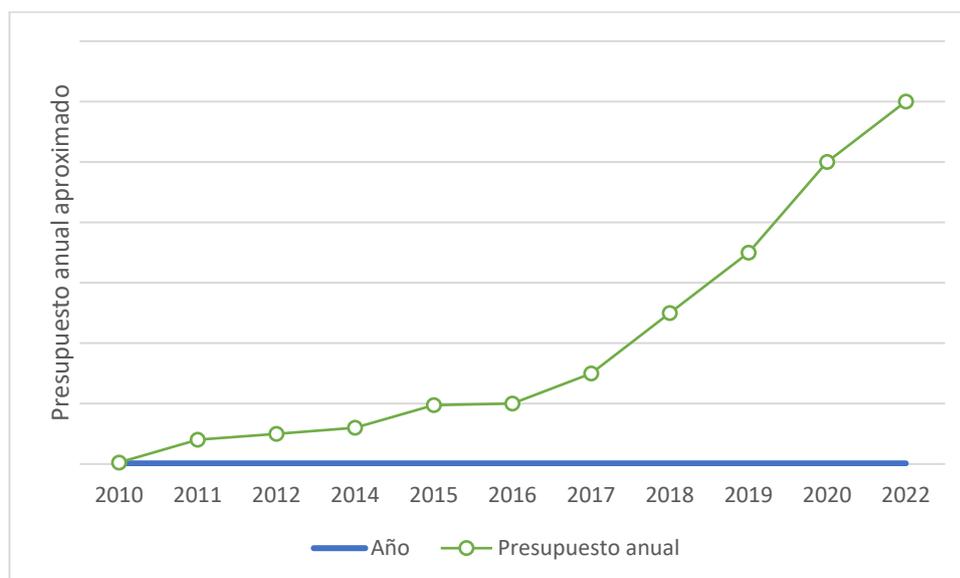
Figura 8. Grupo de trabajo en Wiñak desde 2010 a 2022



Fuente: Elaboración propia (2023)

En relación al presupuesto anual al igual que los otros aspectos como la comercialización, la cantidad de productos y volumen aumentaron por defecto se evidencia un crecimiento exponencial, a pesar que 2020 se declaró a nivel mundial la emergencia por pandemia COVID-16 en ese mismo año no se evidenció la crisis, debido que los pedidos/acuerdos comerciales se mantuvieron, e incluso fue el año de mayor crecimiento en presupuesto, sin embargo el efecto se hizo notable en los dos siguientes años donde el presupuesto por la comercialización de los productos disminuyó, pero en compensación la organización se convirtió en un implementador de proyectos, esto incluye la transferencia de fondos por parte de los donantes para que en base a sus procedimientos administrativos y técnicos ejecuten los proyectos que mayoritariamente fueron productivos (GIZ, FAO), y de conservación (BOS+), entre otros. Por temas de discreción de información solicitada por la asociación se muestra la tendencia en la Figura 10.

Figura 9. Presupuesto anual aproximado de Wiñak 2010 - 2022



Fuente: Elaboración propia (2023)

Debido a los factores mencionados y al evidente crecimiento de Wiñak, en 2021 se inició la búsqueda de alternativas a su modelo de gestión, que hasta entonces se había regido por la intuición y la confianza. Sin embargo, para alcanzar los objetivos de la organización, era necesario desarrollar un modelo de negocio que no fuera más que una idea. Con la ayuda de una cooperación de MUNDUKIDE, empezamos a examinar cómo funcionaba Wiñak y descubrimos que la estructura original ya no era útil.

C. Análisis FODA

El apoyo de las anteriores actividades facilitó a los participantes identificar los cuatro elementos de FODA, y a través de la matriz de valoración reconocer algunas estrategias, para cuantificar se empleó la siguiente escala: A = bajo (1), B= medio (2) y C= Alto (3). Las fortalezas, debilidades, oportunidades reconocidas por el grupo de trabajo se presentan en el Cuadro 11.

Cuadro 10. Identificación de los elementos del FODA de Wiñak

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mantienen la identidad cultural promoviendo la conservación del ambiente e idioma kichwa	Baja productividad en las chakras.
Cuenta con una estructura/organigrama con funciones asignadas	Infraestructura propia insuficiente para nuevos productos (nuevas cadenas de valor)
Procesos definidos para las cadenas de valor de los productos	Desconociendo de temas: marketing digital, redacción de proyectos, idiomas extranjeros, manejo de la maquinaria, administración.
Compromiso de trabajo en equipo	Baja incorporación de jóvenes en procesos organizativos que permita un relevo generacional.
Tiene autonomía de planteamientos, no tienen ninguna dependencia externa	Falta de capital de trabajo

Wiñak promueve un modelo de gestión con cosmovisión kichwa	El 80% de los socios jurídicos no venden sus productos a Wiñak (cacao - guayusa)
Cuenta con un equipo humano que permite la operación completa para los diferentes rubros.	Incumplimiento del estatuto por parte de los socios y la directiva en cuanto a los derechos y responsabilidades.
Capacidad de influir en las zonas de intervención para la comercialización de los productos	Desconocimiento de las nuevas normas de comercialización internacional, como novelfood
Productos con certificación orgánica	Documentos normativos desactualizados - Estatutos, reglamento interno, normativos desactualizados a la nueva realidad de desarrollo
Cuenta de control interno para la certificación orgánica.	Falta de mayor empoderamiento y compromiso de un sector de personas y parte de los socios jurídicos (fidelidad limitada).
Sistema de producción sostenible "Chakra" con diversidad de productos propios amazónicos.	Comunicación entre el directorio y los asociados es débil
Cartera de clientes fidelizados.	No se genera información precisa de cada emprendimiento
Tener alianzas y cooperaciones alineados a sus planteamientos	Poca participación de mujeres en la toma de decisiones.
Contar con una marca.	Los espacios para comunicar la gestión de las asociaciones son insuficientes.
Es comercializador directo (venta directa)	No cuenta con un plan estratégico actualizado, plan anual
Incorporación de las mujeres al proceso productivo y organizativo	No cuenta con un modelo de gestión actualizado a la realidad productiva
Contar con infraestructura propia para el procesamiento de cacao.	Información no sistematizada de la asociación en todas las áreas
Trayectoria organizativa por 10 años.	
Contar con un sistema contable y tributario.	
Procesos de mejora continua en infraestructura y calidad de sus productos	
Uso de mano de obra local, generador de empleo	
Incorporación de jóvenes y profesionales al equipo técnico de Wiñak	
Proyección e innovación de nuevas cadenas de valor con productos de la Chakra	
1500 productores vinculados al proceso productivo y de comercialización en Wiñak	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo del MAG con la infraestructura.	Crisis producida por la pandemia COVID-19 en el tema social y económico.
Cooperación internacional, ONG's y otras organizaciones que apoyan a fortalecer las capacidades productivas, comerciales y de procesamiento.	Cambio climático y fenómenos naturales que afectan los cultivos.
Interés de parte de universidades para investigar e innovar procesos productivos.	Instalación de nuevas empresas que generan las mismas actividades productivas. Competencia
Posibilidad de alianzas con organizaciones indígenas a nivel mundial.	Cambio del sistema de producción a los monocultivos.
Incremento en la tendencia de consumo de productos sanos, saludables y responsables.	Cambio en la genética del cacao a variedades no buscadas por el mercado especial.
Posible presencia de voluntarios de diversos orígenes.	Normas tributarias y laborales poco flexibles, que no apoyan a los emprendimientos/ asociaciones
Participación y presencia en ferias, eventos y foros internacionales.	Cierta influencia de los intermediarios - en temporada baja los intermediarios acaparan el producto pagando en efectivo
Nuevos productos que pueden interesar a los mercados especiales.	Inseguridad en los centros de acopio - robo de productos en el centro de acopio.

Interés mundial por la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en áreas prioritarias como la Amazonia	Falta de planificación en la producción por parte de los agricultores.
Valoración de los sistemas productivos ancestrales, como sistemas de producción sostenibles	políticas públicas no adaptadas a la necesidad de la amazonia
	Migración de los jóvenes hacia las grandes ciudades

Fuente: Elaboración propia.

Además del análisis FODA, se realizó un análisis PEST para ofrecer una imagen clara de las condiciones que podrían ayudar o impedir el desarrollo de la organización. Cuestiones políticas como las normas sobre el uso de la biodiversidad, la conservación de las zonas protegidas y los pueblos y nacionalidades, en el ámbito productivo la política internacional sobre metales pesados como el cadmio en el cacao, y otro elemento es el económico, siendo la normativa fiscal uno de los principales peligros.

De acuerdo con los dos análisis FODA y PEST se identificaron las siguientes estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico:

F.O: Las fortalezas de identidad cultural y la capacidad de influir en las zonas de intervención para la comercialización les permiten de mejor manera la oportunidad principal que es el interés mundial por la conservación y sistemas de producción sostenibles en áreas prioritarias como la Amazonia.

- Estrategia para promover el empoderamiento y auto reconocimiento de la identidad, esto involucra los elementos propios de la cultura y la conservación que son temas de interés a nivel mundial y que poco a poco irá tomando fuerza.
- Fortalecer el sistema de producción Chakra como una alternativa para producir productos de manera sostenible, promoviendo sus prácticas de manejo que los aspectos de sostenibilidad ambiental, social y económica para las familias

F.A: La fortaleza más grande para afrontar las amenazas es el compromiso de trabajo en equipo, por cuanto debe ser fortalecido y motivado.

- Generar los suficientes materiales e insumos para acercarse a los productores/as y aprovechar al máximo la capacidad e influencia que tienen sobre los productores/as, considerando que su personal técnico es reducido y tienen aproximadamente 36 comunidades distribuidas entre las tres provincias.

D.O: La mayor debilidad que interfiere para aprovechar las oportunidades es la falta de información sistematizada en todas las áreas de la asociación y que esta se encuentre disponible.

- Mantener información sistematizada y actualizada de todas las áreas de la organización permite estar preparados para responder a las exigencias del sistema tributario, laboral e incluso de mercado.

D.A: La migración de los jóvenes hacia las grandes ciudades hace las vulnerable ante las amenazas identificadas.

- Generar alternativas de inserción laboral enfocada a jóvenes y mujeres que quieran complementar su formación en el tema social/organizativos o de producción/comercialización.

D. Mapeo de actores

Se ha generado un listado de actores desde diversos puntos de vista a partir del interés que muestran, acciones en el área de influencia de Wiñak, recursos que aporta, y otros que se relacionan con determinados temas promovidos por la asociación. Facilita tener una imagen clara de los colaboradores, áreas de acuerdo, esquema general de alianzas, y los espacios de poder en los que participan. En el Anexo 5 se muestra a detalle la caracterización de los actores identificados que se encuentran alrededor de Wiñak y permitió identificar acciones y objetivos alrededor de las actividades de la organización, en este proceso se identificaron 38 actores clasificados en grupos, siendo las empresas entre las que incluyen compradores/clientes, industrias de maquila, proveedoras de servicios el grupo mayoritario, seguido de organismo de cooperación (ONGs nacionales e internacionales) como los potenciales financiadores de algunas iniciativas que se traducen en proyectos en los que participa la organización.

De acuerdo al análisis en cuanto al interés e influencia de los actores sobre las actividades productivas/comerciales en la zona de intervención se identifican actores estratégicos con los cuales se puede generar alianzas y aprovechar del nivel de influencia sobre las políticas y protección de los pueblos y nacionalidades a nivel internacional como COICA⁸ y a nivel nacional fortalecer las alianzas entre las entidades gubernamentales como ministerios, gobiernos autónomos, academia entre otros, que permite tener influencia sobre la generación de políticas públicas. Dentro de los actores mapeados no se encuentran aquellas que pueden ser fuentes de financiamiento como entidades financieras. En el Cuadro 13 a continuación, se identifican los principales grupos de actores:

Cuadro 11. Grupo de actores identificados. Wiñak

N°	Grupo	Cantidad
1	Ministerios	5
2	Municipios - Gobiernos autónomos	4
3	Academia	4
4	Cooperación	10
5	Organizaciones sociales	4
6	Empresas	11

⁸ Organización de representación regional de las nacionalidades amazónicas de América del Sur que tienen el objetivo de promover, desarrollar e impulsar los mecanismos necesarios para la interacción de los pueblos y de las organizaciones indígenas miembros de la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica

En la Figura 11 se representa el análisis de los actores identificados agrupados y distribuidos según el grado de poder e influencia, esto genera una organización visual según lo que se ha podido identificar:

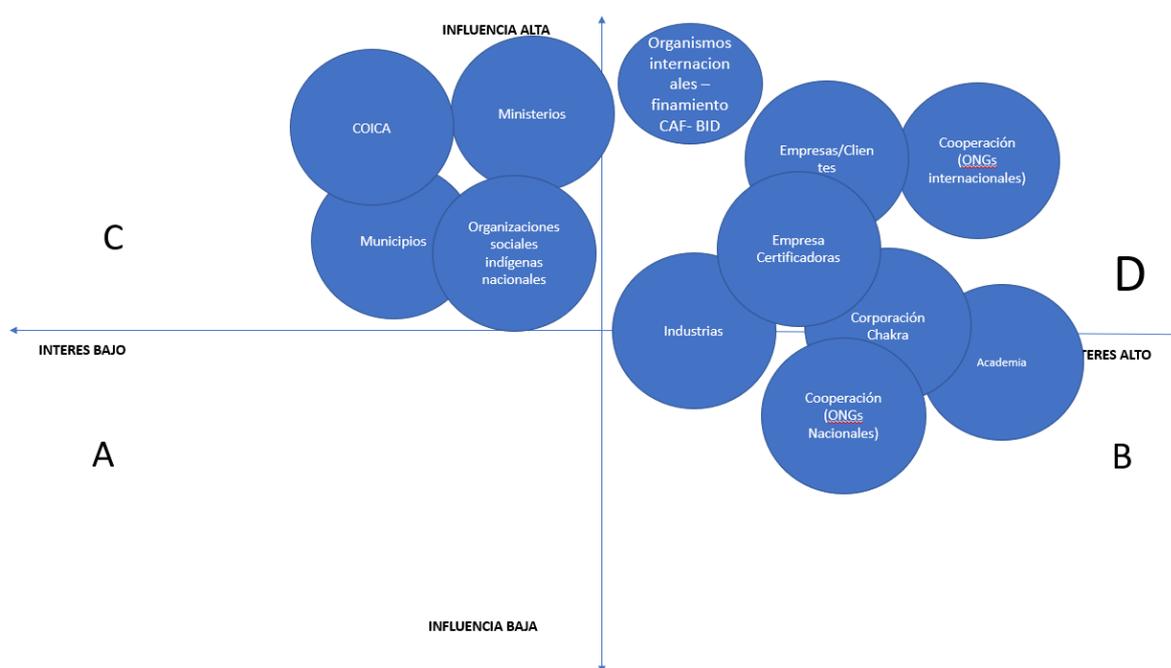
A: Los actores quienes deberán intervenir menos esfuerzos

B: Actores que requieren apoyo para movilizarse

C: Actores que deben mantener “satisfechos”, porque pueden ser útiles como fuentes de información y opiniones o para ayudar a movilizar a otros actores

D: Objetivos prioritarios y a quienes se deberá procurar traer a bordo.

Figura 10. Mapeo de actores de acuerdo con el nivel de interés e influencia.



Fuente: Elaboración propia (2023)

4.4.3 Etapa 3: Presentación de resultados

En esta etapa comprende el procesamiento de la información para desarrollar el reporte final del trabajo de tesis de grado, con sus respectivas conclusiones, recomendaciones y la generación de la presentación final de los resultados ante el comité de grado.

La presentación de resultados finales se realizó en una reunión con directivos y equipo técnico y administrativo de Wiñak en febrero de 2023, en la que se identificó los responsables del monitoreo del plan estratégico.

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La actualización del plan estratégico se presenta en tres partes: 1) diagnóstico socio empresarial, 2) actualización de la plataforma de planificación estratégica vigente y 3) herramienta de monitoreo.

5.1 DIAGNOSTICO SOCIO EMPRESARIAL

Para este diagnóstico se aplicó una entrevista con un grupo focal y se analizó a nivel social organizativo y social empresarial.

5.1.1 Social organizativo

Se recopiló la información social de la organización: i) los roles, actitudes y necesidades de los miembros de la organización, ii) autoridad, liderazgo y poder; iii) resolución de conflictos, cohesión y vinculación del grupo; entorno y sostenibilidad del grupo; iv) estructura y funcionamiento de la organización; y v) planificación y gestión de la organización.

La directiva de Wiñak está conformada por tres hombres y dos mujeres cuenta con un alto grado de liderazgo, esto se refleja en el funcionamiento y la interacción de todos los directivos, desde inicios visualizaron que toda la directiva debe ser partícipe de las actividades de la organización y asumir algún rol y sobre todo responsabilidad, es así como se ejerce la delegación de funciones, lo que contribuye al empoderamiento de las personas. En las comunidades existe una gran convocatoria a los eventos que se desarrollan en las comunidades en el ámbito productivo debido que se relaciona directamente con la comercialización, además del compromiso que el productor acepta al ser parte de Wiñak. Existe un objetivo en común entre productores, dirigentes y técnicos, que es reconocer a la chakra como el medio de vida y desde cada área se encamina a fortalecer.

En primera instancia el manejo de conflictos se basa de acuerdo a lo establecido a los estatutos, que es a través de una asamblea general de socios/as, sin embargo, la nueva realidad de la organización ya no es adecuada y la directiva es quien resuelve los conflictos ya sean con productores, financieros, productivos, entre otros. En todo momento prevalece un ambiente de respeto y cordialidad, aunque se evidencien distintos puntos de vista llegan a un consenso sin imposiciones.

No cuentan con un plan de desarrollo organizativo como tal y por eso se está construyendo un modelo de gestión, tiene una gran influencia con los actores externos como cooperaciones que ha permitido gestionar algunos recursos principalmente a manera de proyectos donde Wiñak los implementa directamente, lo que involucra que hay una transferencia de fondos e independencia técnicas en las actividades.

5.1.2 Social Empresarial

Esta información se basa en los siguientes aspectos: i) administración, ii) planeación y gestión organizacional, iii) recursos humanos, iv) recursos financieros, v) producción:

planificación y control, vi) mercadeo y comercialización, vii) medio ambiente y viii) integración de género y generacional, estas dos últimas en concordancia con las políticas de Wiñak, un ejemplo similar se realizó con la Asociación Cooperativa 18 de marzo en el Salvador (IICA, 2012), la matriz empleada fue adaptada de acuerdo con las condiciones de la organización y se consolida la información como se observa en el Anexo 3.

Para el desarrollo del diagnóstico socio-empresarial las personas que participaron fueron los 5 dirigentes, las dos personas de contabilidad, los responsables de los emprendimientos, parte del equipo técnico y un grupo de socios. A pesar de que no todas las preguntas fueron respondidas por todos se realizó una sistematización con los comentarios de los participantes.

i. Administración

Los participantes reconocen que existe una misión y visión, solamente parte de la dirigencia y equipo administrativo tiene noción de los enunciados de cada uno y reconocen que la existencia de varias versiones resulta confuso al momento de presentar o usar en la documentación como presentaciones institucionales o propuestas de proyecto, entre otros. De manera general el objetivo de Wiñak lo reconocen principalmente los directivos y socios.

A pesar de contar con objetivos estratégicos que fomentan las políticas, formación, productividad, mercados, alianzas y otros que contribuyen al cumplimiento del objetivo general y aspiraciones. En cuanto a los valores la mayoría eran desconocidos.

La estructura organizativa e incluso organigrama es reconocido y sirve como mecanismo para la toma de decisiones. Los dirigentes y el área de contabilidad conocen los manuales que dispone la organización y reconocen que deben ser actualizados y difundir a todos para mejorar la comunicación y operatividad. El acceso hacia la gerencia que en la figura de Wiñak corresponde al Coordinador General todos pueden acercarse y emitir su criterio sin problema. A pesar de que desde 2018 se empieza a delegar funciones el reconocimiento de las responsabilidades no están muy claras y no se encuentran documentadas.

ii. Planeación y gestión organizacional

Los participantes conocen que las acciones de la organización se basan en un plan estratégico, sin embargo, no ha sido actualizado desde 2019. En el proceso de generación del modelo de gestión de Wiñak se recomendó generar un Plan Operativo de Trabajo para 2022 que fue construido con el equipo de trabajo (dirigentes y equipo técnico).

En cuanto a los mecanismo de rendición de cuentas son conscientes que son mediante asamblea general de socios, sin embargo no se han desarrollado en los últimos 3 años, como parte de la socialización sobre la gestión de Wiñak se han desarrollado espacios con los socios a través de los coordinadores comunitarios en las comunidades o llamándolos a la sede de la organización cuando suceden asuntos importantes especialmente relacionados con la comercialización y a nivel interno de la organización a través de las reuniones mensuales de planificación y seguimiento.

Wiñak como parte de sus actividades complementarias desde 2016 ha empezado a ser implementador de proyectos, es decir no solo es beneficiario de proyectos con donaciones

de equipos, asistencia técnica y estudios, si no también ejecutor de proyectos fortaleciendo la capacidad para administrar fondos directamente desde sus propios conceptos y procedimientos, esto con la nueva visión de los entes de cooperación de fortalecer a las comunidades indígenas orientándolas hacia la sostenibilidad. La experiencia de los dirigentes, el equipo técnico y la gestión del equipo ha iniciado a presentar varias propuestas de proyectos que complementan algunas actividades de la organización.

Wiñak ha gestionado alianzas con entes de cooperación principalmente, pero también con la academia, empresas e incluso instituciones públicas en la mayoría estas alianzas han sido exitosas y esto también se debe a que participa de algunos espacios de incidencia como es la Corporación de Chakras Amazónicas, que es una organización de segundo nivel integrada actualmente por cinco asociaciones agro-productivas, con la finalidad de generar representatividad del sector productivo, además participa de espacios de coordinación interinstitucional como el Grupo Chakra, que agrupa a las principales instituciones que implementan acciones en Napo en favor de promover y conservar la Chakra.

iii. Recursos humanos

En cuanto al área de recursos humanos, no ha iniciado a ejecutar procesos de selección de personal específicamente para las nuevas vacantes que están relacionados con los proyectos debido que son parte de las exigencias del donante, sin embargo para procesos de la misma organización esta no es una práctica habitual y por tanto la descripción, requisitos, perfil de los cargos no se tiene por escrito las actividades y funciones se han ido adaptando, pero los participantes comentan que una de las recomendaciones es realizar generar un perfil con la finalidad que la organización cuando tenga sus próximas elecciones pueda guiar la elección con referencias claras para cada cargo a fin de promover el crecimiento de la organización. Expresan que un manual de funciones y perfiles puede aportar a la anterior acción.

Wiñak no tiene un proceso de evaluación de personal que permita conocer su satisfacción o percepción sobre el ambiente laboral, remuneración, rotación de personal. En el grupo identifican que un mecanismo de incentivos es la participación en varios espacios e invitaciones que recibe la organización como talleres, giras de intercambios, seminarios, ferias para promover el fortalecimiento de capacidades y estimular el automejora del personal, e incluso en estos eventos han involucrado a líderes de las comunidades.

iv. Recursos financieros

La organización dispone de varios registros para generar información financiera como registros de costos y de gastos, mencionan que a nivel de cada área y emprendimiento manejar un registro que luego es consolidado por contabilidad, con esta información se generan los balances anuales. Cada área dispone de un sistema de registro, mencionan que conocen el punto de equilibrio, pero no son financieramente independientes una de otra.

Se reconoce que al no tener registros de los primeros años en la elaboración de algunos productos ha sido difícil evaluar la rentabilidad, lo que si se ha analizado es los rubros o emprendimientos que generan mayores ingresos.

Sobre las fuentes de financiamiento se han identificado algunas y han realizado los acercamientos necesarios pero debido a los requisitos y condiciones de la asociación (patrimonio) se han limitado estas fuentes, es por ellos que se están buscando alternativas como créditos blandos.

Debido a las obligaciones patronales, impuestos y gastos recurrentes como pagos de servicios básicos, caja chica entre otros cada mes realizan una revisión de las cuentas o cierre de mes que mencionan.

La asociación la trabajar con productos orientados a mercados especiales o de nicho no son comparables a nivel internacional y por tanto el análisis que realizan es a nivel de otras asociaciones/ empresas con similares características.

Los pagos que reciben de los clientes anteriormente eran puntuales, esta situación ha cambiado debido al efecto post pandemia y los clientes ahora esperan recibir y vender su producto para poder pagar, lo que se vuela un efecto domino y se han retrasado los pagos a los proveedores de materia prima que son los productores, es por ello que están buscando fuentes de financiamiento o créditos para generar un capital de trabajo.

v. Producción: Planificación y control

En cuanto al tema productivo se tiene un registro de los productores que comercializan sus productos a Wiñak, actualmente son 725, de los cuales el 60% corresponde a mujeres y 40% hombres, de los cuales 598 comercializan cacao y guayusa y 175 productores/as de plátano y yuca. El área promedio que el productor maneja es de 1,5 hectáreas, que van desde 0,25 hectáreas a 5 hectáreas. Para el manejo de los cultivos emplean mano de obra familiar, en la chakra cada miembro tiene su rol, principalmente las mujeres son las responsables de la planificación y siembra de productos de ciclo corto o para alimentación de la familia, los hombres tenían por tarea el mantenimiento de las chakras y manejo de los cultivos perennes, los niños ayudaban en la cosecha de los frutos y los jóvenes en la limpieza, sin embargo cuando las familias por varias situaciones trabajan fuera de las comunidades las mujeres asumen varias de esas tareas. Los hombres son quienes generalmente salen fuera del hogar a buscar otras fuentes de ingresos que generalmente están relacionados con la construcción y la agricultura.

Los productores de Wiñak al ser parte del sistema de certificación orgánica los productores deben registrar todas sus actividades, se realiza el seguimiento y asistencia técnica. Las practicas que aplican los productores están relacionadas con la agroforestería, el nivel de tecnología es manual y mecanizada (motoguadaña) para la limpieza de la chakra, el análisis de suelos no es una práctica común, sin embargo, se dispone de una muestra que muestran la tendencia.

Los volúmenes de producción debido al sistema de producción son bajos, por o que deben diversificar las fuentes de ingresos a través de la comercialización de varios productos, son sistemas con productividad muy baja. Los participantes refieren que no se ha realizado un análisis costo beneficio a nivel del productor.

La planificación sobre la producción se basa a los pedidos de los clientes previamente acordados, generalmente entre los meses de noviembre a enero consolidan todos los pedidos

y programan las compras de materia prima a los productores/as. De acuerdo a esto también prevén los insumos que emplearan para su transformación (primaria) donde no se emplean muchos insumos.

Sobre el stock de productos terminados se lleva un registro a pesar de que en nivel de ventas de estos productos es muy bajo se cuenta con los permisos fitosanitarios vigentes y de caducidad de los productos.

Se cuenta con registro de procesos que consta de fechas de inicio y fin, generación de lotes, tiempo de cada proceso, descripción del proceso, que son parte del sistema de trazabilidad.

Inicialmente no se contó con un diseño de las plantas de procesamientos y se han ido adecuando en base a la necesidad, eso sucedió con los tres rubros, actualmente la planta de procesamiento de guayusa se encuentra organizada de manera profesional, y para este producto se emplean maquinaria que cuenta con los mantenimientos preventivos, personales técnicos para su operación y servicio técnico a disposición.

En el caso del procesamiento de plátano los residuos se regalan a productores o personas interesadas que principalmente son usadas para realizar compostaje o alimentación de animales, se tiene presentado un proyecto para la adquisición de maquinaria para realizar bioinsumos, mientras esto sucede también se emplean como insumos para realizar compost empleado en el vivero de la asociación.

Para la promoción de los productos por invitación han participado en ferias a nivel nacional e internacional o eventos de presentación de sus productos, sin embargo, de cuenta propia no ha participado o identificado esos espacios.

vi. Comercialización y mercadeo

Los clientes que actualmente tiene Wiñak la mayoría han llegado por cuenta propia debido al apoyo de las instituciones y colaboradores que han promocionado los productos y sobre todo la manera de producirlo, en un estudio de mercado realizado por el MAG, et al., (2020) determinó que el principal mercado de las asociaciones de Napo (incluida Wiñak) son mercados especiales que reconocen la sostenibilidad y el trabajo justo.

Sin embargo, la asociación no ha realizado un estudio de mercado, las tendencias que conocen son las que se mencionan en medios masivos, más no por un estudio específico. A nivel local al ser tres asociaciones quienes lideran la comercialización del mercado aún pueden relacionarse y conocer directamente, pero a nivel nacional e internacional no se tienen un análisis frente a la competencia.

Sobre la información de los clientes no disponen de un registro por escrito de las características o distribución geográfica, no se identifica o identificado clientes potenciales, en cuanto al seguimiento a los actuales mantienen una comunicación constante, siendo este el mecanismo con el cual se puede conocer la opinión del cliente y en caso de tener alguna inconformidad la comunicación es directa.

El manejo de registros de ventas e inventarios es muy básico, el análisis de las ventas se hace por lo general una revisión al año para determinar las pérdidas, no se realizan revisión periódica debido que no tienen movimiento continuo de los subproductos.

No disponen de una estrategia de ventas como tal, pero implementan algunas acciones como disponer de un catálogo de productos (por actualizar), se están generando las características (fichas técnicas) de los productos, las ventas se realizan bajo pedido, tienen pocos canales de comercialización y no cuentan con personal responsable de comercialización de los subproductos.

Las propuestas de nuevos productos se han identificado en el entorno, generalmente son recomendaciones de los consumidores, no se ha desarrollado un producto con apoyo/asesoramiento del cliente.

Wiñak muestra cierta debilidad en el área empresarial productiva, debido que su modelo no contaba con una visión empresarial y nivel de desarrollo que se ha reflejado desde 2018 hace necesario, para ellos se deberá gestionar proyectos productivos que cuenten un componente de formación de capacidades gerenciales, marketing, comercialización entre las principales.

La experiencia a nivel empresarial lo han desarrollado durante la trayectoria y se basa en las personas no en los procesos que cuenta la organización. A pesar de contar con un nivel de desarrollo alto actualmente existieron ciertas debilidades a nivel comercial como calculo incorrecto de precios, acopio mayor al que puede procesarse, generando pérdidas de producto, además de la generación de un producto como el chocolate que no tiene demanda en el mercado local y comercializarlo requiere de mayor esfuerzo para buscar sitios o canales de venta. Sin embargo para complementar las acciones han logrado gestionar algunos proyectos con visión empresarial de los cuales son beneficiarios, es decir, son implementados por otras organizaciones/instituciones, sin embargo, desde 2019 han iniciado su proceso de gestión de proyecto y al menos dos de ellos enfocado con el tema comercial.

En base al presupuesto anual que maneja Wiñak el mayor crecimiento se presenta en el año 2020, sin embargo, el efecto de la pandemia se reflejo en el año 2022 donde la venta de guayusa se redujo en un 25%, considerando que este rubro aportaba al 60% del presupuesto total, se ha presentado un déficit en el presupuesto anual proveniente de las ventas de los productos y ha sido compensado con los presupuesto de los proyectos.

En el tema productivo sus técnicos son también productores/as lo que permite que puedan tener un conocimiento real de la situación, sin embargo, es necesario refrescar los conocimientos y a nivel de los productores identificar aquellos que tengan un buen conocimiento del tema, estos pueden ser un recurso para la organización y apoyar a realizar las actividades productivas.

vii. Medio ambiente

El objetivo de Wiñak está directamente relacionado a la conservación y usar sosteniblemente los recursos naturales, implementa practicas amigables con el ambiente, promueve la conservación de la biodiversidad de las especies y por tanto una estrategia es generar nuevos productos. Se cuenta con información sobre el número de hectáreas en total, resultante de la conservación de varios productores, según un levantamiento de información geográfica con productores de cacao se estima que 55 productores tienen bosque y la suma de esas áreas es 182 ha.⁹

Por encontrarse en un área donde la mayor parte se encuentra bajo algún esquema de conservación de acuerdo con el sistema nacional, la co-existencia de la nacionalidad Kichwa con los bosques desde miles de años atrás y en gran medida se debe a la cosmovisión propia de sus pobladores, para producir sus alimentos, medicina, ingresos económicos a través del aprovechamiento de los servicios ecosistémicos que provee las Chakra.

La filosofía de Wiñak se basa en conservar e implementar medidas para usar de manera sostenible los recursos naturales, como parte de la propuesta de valor para los productos que ofertan.

Sin embargo, es necesario que los productores reconozcan y se apropien del concepto de conservar los recursos naturales para producir.

Los socios de Wiñak cuentan aproximadamente con 50 hectáreas de bosque nativo en total, por lo que se convierte en un reto conservar debido que existe gran influencia externa por convertir estos espacios en productivos, tanto por la presión demográfica como aumentar la producción de sus productos, es por eso que las iniciativas de Wiñak se enfocan en mejorar la productividad de sus áreas, diversificación de productos y mercados.

viii. Integración de género y juventud

La participación de mujeres en la parte productiva es mayoritaria llegando a tener una participación mayor al 65%, a nivel técnico y toma de decisiones este porcentaje es menor al de participación masculina.

Desde el año 2021 se han iniciado actividades para involucrar a los jóvenes en la asociación a través de dos metodologías, involucrando a jóvenes profesionales como parte de su equipo dando la oportunidad de crecimiento profesional durante los inicios de la vida profesional, y la segunda opción es identificar y formar líderes/as. El análisis de las generaciones que integran el equipo técnico permanente que son 50, 1 persona pertenece a la generación Baby boomers (1946 – 1960), 18 personas corresponden a la generación “X” (1961 - 1981) y la mayoría, que son 31 personas se encuentran dentro de la generación “Y” o millenials (1982 – 2001).

La participación de las mujeres es del 66% en socios/as, a nivel de trabajadores la participación es de 80%, y la participación a nivel de directiva es del 40%, sin embargo, a

⁹ Consultoría para el establecimiento de un sistema de trazabilidad para el monitoreo de producción sostenible y libre de deforestación

pesar de tener gran participación de mujeres en los distintos grupos, en la toma de decisiones su participación es mínima. Esto debe tenerse en cuenta al momento de plantear iniciativas para promover su integración.

En lo que se refiere a la participación de jóvenes se cuenta con aproximadamente 22% en los socios, 70% de trabajadores, a nivel de la directiva es escasa su participación una persona forma parte de este grupo notándose que la integración y relevo generacional a nivel organizativo es mínima, por tanto, las iniciativas deben integrarse a las actividades.

5.2 ACTUALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como resultado de la aplicación del pensamiento estratégico, el uso de herramientas gerenciales se manifiesta de manera visible y se propaga en la misión, visión, estrategia, políticas, objetivos, además de los sistemas de valores.

5.2.1 Misión y Visión

La versión actualizada misión y visión de Wiñak se analizó desde el contexto actual de conocimiento y participación de los actores del grupo focal y con la guía de algunos criterios para evaluar su pertinencia, para complementar las ideas anteriormente generadas involucra elementos que generen identidad “amazónica” e identificar su mercado “mercados especiales” reconociendo que la producción de la región amazónica, específicamente en bajo sistema agroforestal “Chakra” se destina a mercados especiales, esto se contrasta con lo mencionado por David (2000) quien resalta que la misión determina la evolución y futuro de la organización, los participantes expresaron sus intenciones para delimitar su posición empresarial.

La declaración de misión define el alcance de las actividades de la organización en los aspectos de producto y mercado, la diferencia de la competencia y tiene en cuenta la filosofía de los planes de la organización.

La misión actualizada de Wiñak, 2022 es “Generar desarrollo sostenible con identidad amazónica, a través de la conservación de la biodiversidad y la cultura de las y los pequeños productores asentados en el territorio, mejorando la productividad de la Chakra y la comercialización directa de productos de alta calidad en materias primas y valor agregado para mercados especiales”

En la actualización de la visión con el aporte de los participantes, el contexto de desarrollo y los objetivos claros fue más fácil evaluar y proponer en la narrativa, estos elementos como promover el crecimiento social y económico de los productores/as y sus familias, conservando las chakras y hace referencia a los mercados de destino de los productos, integrando la estrategia para alcanzar su objetivo a largo plazo (en este caso medio), la nueva visión tiene la característica de ser específica, retadora y realista, y fue construida de manera participativa y no necesariamente lo que expone Mintzberg citado por

Alvarado y Paz (2020), que responsabiliza la visión básicamente a la persona quien está dirigiendo la organización.

De esta manera la **Visión actualizada de Wiñak a 2022** es “Al 2025, Wiñak será una organización con identidad cultural referente en la Amazonia en la conservación de la biodiversidad, mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, impidiendo el avance de la frontera agrícola **y promoviendo la diversificación de ingresos económicos de las y los pequeños productores para mejorar las condiciones de vida**, a través de la producción, transformación y comercialización asociativa de **productos biológicos** a mercados especiales **nacional e internacional**”

5.2.2 Valores

Partiendo de la definición de los valores como la idea abstracta que guían los pensamientos y la acción de las personas en un determinado grupo (Serna, 2003), estos valores dictan la elección de las estrategias y se reflejan como creencias acerca de la organización ante los demás, estos valores corresponden a:

Valores ambientales: **Economía indígena:** Relaciones justas entre los sistemas de producción, la naturaleza y las comunidades.

Valores afectivos y morales: **Compromiso y trabajo en equipo:** Busca la responsabilidad de todos los socios, colaboradores, líderes y otros actores para el desarrollo con identidad cultural.

Valores intelectuales: **Innovación:** Desarrollo permanente de nuevos productos con valor agregado que satisfagan los requerimientos de los mercados especiales.

Valores Sociales: **Identidad:** Orgullo de la herencia cultural, su origen en la nacionalidad kichwa y la búsqueda de la vida plena en armonía.

Equidad: Incorporar a los sistemas productivos a todas las personas y redistribuir los recursos sin distinción de género, etnia o situación económica.

Solidaridad: Piensa y actúa en función de las necesidades de los productores, consumidores y otros actores interesados, así como de las generaciones actuales y futuras.

Libertad: Derecho de participación tanto para la inclusión y permanencia de los socios en la organización

Con estos valores se sienten identificados y reconocen como la esencia de Wiñak y como menciona Vivas (2000), constituye una función importante para los directivos de la organización para difundir y dar a conocer las actividades que se realizan en la organización.

5.2.3 Políticas

Las políticas que guían las acciones Wiñak desde el inicio han sido tres, ambiental, social, género y generacional y han guiado para discernir entre las alternativas que se han presentado, y cumplen la función de acortar el tiempo de la estrategia y encaminar para su accionar, las políticas pueden limitar la capacidad una empresa para poder decidirse por una estrategia (Gimbert, 2003), es así que ha prevalecido la conservación del ambiente, la cultura, el bienestar de sus productores/as y la integración generacional, muestra de eso Wiñak esta encaminándose a posicionarse con estrás tres políticas como una organización referencial y una propuesta de valor clara. A estás políticas establecidas se realizó una ligera actualización en el texto y la versión final se muestra a continuación:

Ambiental: Fomentar una producción limpia y sostenible entre los socios/as mediante la implementación de prácticas responsables con el ambiente que protejan los recursos naturales y la biodiversidad local, conservando al mismo tiempo el sistema de producción tradicional (chakra), preservando de esta manera la cultura, identidad y la cosmovisión.

Social: garantizar que la producción obtenida en las fincas contribuya a la cadena agroalimentaria del productor y sus familias, que tengan acceso a la educación, salud, servicios básicos y bienestar comunitario. Además, diseñar e implementar acciones que fomenten la conservación de la cultura, prácticas ancestrales, costumbres, la solidaridad, apoyo a una vida digna para las personas y el desarrollo de las capacidades.

Género y generacional: Promover la participación efectiva de la mujer y los jóvenes en los componentes de desarrollo, para la reducción de la brecha de desigualdad que favorezcan a la autonomía social y económica de las mujeres en el núcleo familiar y la inserción de jóvenes en la organización reduciendo la brecha generacional promoviendo una integración intergeneracional asegurando el relevo y sostenibilidad de las estrategias.

5.2.4 Objetivos estratégicos

Al contar con una mayor participación de actores representantes de diversas áreas de trabajo y nivel de participación tanto en la parte organizativa como empresarial obtuvieron grandes resultados, entre ellos evaluar los objetivos estratégicos actuales, donde se evidencio que uno de los objetivos definidos como “servicios” no representaba tenerlo como un objetivo separado sino se identificó que es complementario al resto de objetivos, también se actualizaron la narrativa de las definiciones y estrategias de los objetivos en base a la evaluación y a los aportes de los participantes, se priorizaron los objetivos y se generaron las metas, se mantuvo el horizonte a 2025 para el cumplimiento de la visión y las decisiones que se tomen en base a estos objetivos son esenciales, como lo menciona (Sánchez L. , 2019) estos resultados previstos deben ser prioritarios para crear o mantener ventajas competitivas a largo plazo que eleven a la empresa u organización por encima de la competencia.

Los objetivos estratégicos generalmente se orientan hacia tener una mayor participación en el mercado (David, 2013), sin embargo en Wiñak reconocen al fortalecimiento institucional y organizativo y la formación y talento humano como la base

fundamental sobre la cual se puede generar sostenibilidad a la organización para generar confianza teniendo una estructura solida sobre la cual se pueden desarrollar las diversas actividades y estrategias para todos los ámbitos, entre los que incluyen los ambientales, sociales y financieros. Se consolidan siete objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Fortalecimiento institucional y organizativo. Promover la sostenibilidad de la organización a través de estrategias viables a largo plazo que promuevan un impacto cultural, ambiental, social y económico.

Objetivo 2: Formación y talento humano. Fortalecer el talento humano local a través de procesos de formación de capacidades a productores, socios, técnicos y colaboradores y generación de oportunidades de especialización para los jóvenes de las familias asociadas.

Objetivo 3. Producción sostenible y procesamiento. Consolidar, diversificar y agregar valor a la producción de bienes y servicios de la chakra, mediante la aplicación buenas prácticas de producción agrícola y de manufactura que sean amigables con el ambiente

Objetivo 4: Comercialización. Consolidar un proceso comercial de los productos de la chakra con valor agregado y un crecimiento de las ventas

Objetivo 5: Servicios. Proveer servicios complementarios relacionados con las líneas de producción de la organización, para servicio del público en general

Objetivo 6: Administración y financiamiento. Contar con proceso administrativo y financiero eficiente que facilite el manejo empresarial de negocios, la rendición de cuentas e incrementar la rentabilidad

Objetivo 7: Comunicación y promoción. Fortalecer la comunicación para que consiga transmitir y reflejar la asociación como una institución que pregona el desarrollo económico, social y gestiona recursos privados de manera profesional y eficiente

5.3 HERRAMIENTA PARA EL MONITOREO DEL PLAN ESTRATEGICO

En el 2017 se generó la primera versión del plan estratégico con un horizonte de tiempo a 2022, sin embargo, en esta primera versión la situación fue diferente, considerando que a partir de 2018 ha presentado grandes procesos de desarrollo como apertura de nuevos productos, mercados e integración de personal de trabajo, evidenciando un crecimiento muy marcado y con ello se evidenció que el plan estratégico generado anteriormente quedo obsoleto y no incluían estrategias que permitan enfrentar los nuevos retos, lo que sucedió con Wiñak se relaciona con el siguiente enunciado la empresa” (Faedpyme, 2009). Esto demuestra que, si bien una parte considerable de las PYMES latinoamericanas no planifica, organiza ni gestiona sus operaciones, más de la mitad de ellas sí lo hace, lo que imposibilita que sus procesos fluyan o se dirijan hacia el objetivo principal de la organización.

Una organización puede responder a las exigencias trascendentales de prolongar en el tiempo su viabilidad y su impacto social actualizando su estrategia estratégica. Cuando este proceso se realiza de forma participativa, permite definir o explicar su razón de ser, su misión y los mandatos esenciales que debe cumplir para complacer a sus principales socios y clientes, al tiempo que contribuye a garantizar su supervivencia en el tiempo.

En la actualización del plan estratégico se identificaron estrategias para cumplir el objetivo, determinar actividades, el establecimiento de metas (anuales) y para monitorear el cumplimiento se generaron indicadores e identificación de responsables pudiendo estar en el equipo de la organización o algún actor estratégico, una vez sistematizada la información se realizó la propuesta de actualización del plan estratégico y en esta segunda fase se complementará la formulación del plan de manera participativa y establecer las metas e indicadores.

El indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación en el tiempo con las correspondientes referencias externas o internas, según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, (2002).

Los indicadores constituyen una herramienta que proporciona información cuantificable sobre el éxito o los resultados de los productos (bienes/servicios) de la organización, y pueden abarcar aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Las metas representan el nivel de rendimiento que debe alcanzarse y están relacionados con los indicadores, sirviendo de base para la planificación operativa y la elaboración de presupuestos. A continuación, se exponen los principales aspectos del objetivo:

- Describe el rendimiento cuantificable (expresado en unidades de medida, como porcentajes, kilómetros, día, etc.).
- Especifica un periodo de cumplimiento (trimestral, bimestral, anual, quincenal, etc.)

En el proceso de actualización del plan se estableció el periodo de monitoreo considerando su revisión de 1 vez al año con la finalidad de recolectar la información y evaluar su cumplimiento, esto está relacionado con varias acciones que se realizan una vez al año, considerando que su principal actividad son los productos agrícolas y tienen un ciclo generalmente anual como el cacao. El periodo de monitoreo de plan difiere de lo mencionado por (Sánchez L. , 2019) que recomienda el monitoreo estratégico es periódico debe efectuarse mínimo 2 veces en el año (cada semestre).

El principal problema de las PYMES en América Latina es la falta de disciplina, lo que dificulta su cabal cumplimiento (Sánchez L., 2019), por lo que se ha identificado que el grupo directivo, conformado por el coordinador general, un representante del área financiera y un representante de las áreas productivas o emprendimientos.

Para visualizar de manera integral todo el proceso desarrollado en la actualización del plan estratégico se propuso generar una matriz denominada Cuadro de Mando Integral, que corresponde a la herramienta empleada para el seguimiento y monitoreo del plan. El Cuadro 12 se representa el resumen.

Cuadro 12. Cuadro de Mando Integral para el monitoreo del Plan Estratégico de Wiñak (Actualizado) 2022 – 2025

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO										
										PRINCIPAL	APOYO		2022		2024		2025						
													S2	S1	S2	S1	S2	S1					
Objetivo General de Winak: Mejorar los ingresos de los pequeños productores y fortalecer el talento humano local, conservando su cultura, sus recursos naturales y promoviendo la equidad de género e integración intergeneracional																							
Objetivo 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVO Promover la sostenibilidad de la organización a través de estrategias viables a largo plazo que promuevan un impacto cultural, ambiental, social y económico.	Al 2025, Wiñak cuenta con un proceso consolidado para la gestión y sostenibilidad de la organización	1	Establecer un modelo de desarrollo organizativo y empresarial sostenible con enfoque de género y generacional.	Modelo de gestión aprobado	Diseñar un modelo de gestión empresarial para Wiñak	Modelo de Gestión aprobado		2 0 2 3	Participación del grupo focal (horas trabajo)	Equipo Gestor	MUNDIKI DE	0	Primera versión lista. Pendiente revisión y aprobación en asamblea										
			2 documentos normativos actualizados	Actualizar documentos normativos: estatutos, reglamentos, manual de procedimientos	% de documentos normativos actualizados	(Número de documentos normativos actualizados) / (número de documentos normativos que requieren ser actualizados) *100	2 0 2 3	- Consultor - Participación grupo focal (gastos de movilización)	Equipo Gestor	WWF	Estatutos y reglamento aprobado 2010	0%. Iniciado el proceso de reforma del estatuto											
		2	Fortalecer la comunicación interna para promover el compromiso y sentido de pertenencia del equipo de trabajo,	2 canales de comunicación definidos y funcionando	Definir los canales de comunicación interna y sus herramientas	% de canales de comunicación establecidos	Número de canales de comunicación establecidos/(número de canales de comunicación identificados)* 100	2 0 2 1	Responsable (horas de trabajo)	Equipo Gestor	1 (WhatsApp)	100%. Grupo de WhatsApp Reuniones mensuales de coordinación											

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
															S2	S1	S2	S1	S2
			socios y colaboradores (socios comerciales) de Wiñak																
		3	Involucramiento de mujeres y jóvenes en el proceso organizativo	Al menos 50 jóvenes incorporados al proceso de capacitación y 40 mujeres	Base de datos de jóvenes y mujeres en Wiñak	% de jóvenes y mujeres en las chakras, equipos técnicos, directiva	Número de jóvenes. Mujeres/ (Número total. Productores, equipos técnicos y/o directiva) *100	2023	Responsable de trazabilidad (horas trabajo)	Responsable de trazabilidad SCI	Productores/as Cacao. 59% mujeres Técnicos: 40% mujeres Directivos. 40% mujeres Trabajadores. 80% mujeres	Base de datos 50%							
		3	Involucramiento de mujeres y jóvenes en el proceso organizativo	Al menos 50 jóvenes incorporados al proceso de capacitación y 40 mujeres	Capacitaciones para jóvenes y mujeres en temas de liderazgo, género, integración generacional, ambientales. Incluye Escuela de líderes.	% de jóvenes y mujeres que participan del programa de capacitaciones	Número de jóvenes y mujeres que participan en los eventos de capacitación/(Número total de participantes)*100	2023	Equipo de planificación (horas trabajo)	Equipo de planificación	Corporación Chakra Bos+ 352 MUJERES	20%. 1 evento de formación de liderazgo para técnicos. 1 hombre - 1 mujer. 15%. 1 capacitaciones de liderazgo a jóvenes comunidad (56 Total. 28 mujeres. 41 jóvenes)							
		4	Disponer de una estrategia de sostenibilidad económica y organizacional, que involucre mujeres y jóvenes.	Documento aprobado	Construir un plan de sostenibilidad económica y organizacional	Plan de sostenibilidad económica y organizacional aprobado		2024	Equipo consultor externo	Equipo Gestor	Apoyo externo por gestionar	0	Plan de negocios de Guayusa						

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
													S2	S1	S2	S1	S2	S1	
Objetivo 2: FORMACIÓN Y TALENTO HUMANO Fortalecer el talento humano local a través de procesos de formación de capacidades a productores, socios, técnicos y colaboradores y generación de oportunidades de especialización para los jóvenes de las familias asociadas.	Al 2025, al menos 70% de los productores forman parte del proceso de capacitación. 30 jóvenes, 8 técnicos colaboradores y/o socios participan en procesos de formación en capacidades técnicas y de liderazgo y al menos 2 forman parte del equipo de trabajo	1	Formación de capacidades al equipo técnico, jóvenes, socios y/o colaboradores en temas técnicos: agrícolas, marketing, exportación y otros temas	30 jóvenes, 8 técnicos colaboradores y/o socios participan en procesos de formación en capacidades técnicas	Sistematizar la información de las capacitaciones realizadas	% jóvenes y técnicos que participan en el proceso de formación técnica. Desagregado por genero	Número de jóvenes y técnicos que participan en los procesos de capacitación técnica / número de jóvenes y técnicos total *100	2 0 2 3	Equipo consultor externo Participación del grupo focal (horas trabajo)	Equipo de planificación	WWF TRIAS - ESPOCH GIZ- Agrocalidad	4 MUJERES. 6 HOMBRES. TÉCNICOS 137 JÓVENES. PRODUCTORES	60%. Estrategias de comunicación y técnicas de capacitación. 6 personas. 30%. Manejo de cultivo (cacao, plátano guayusa). 3 pax. 3 hombres 80% Normativa Orgánica Nacional. 8 pax- 6 Hombres. 2 mujeres.						
		2	Formación de capacidades para productores en temas como: manejo de cultivo, temas ambientales, comercialización, trazabilidad, temas tributario	70% productores participan en las capacitaciones	Sistematizar la información de capacitaciones impartidas a los productores/as	% de productores (socios jurídicos y comerciales) capacitados en el manejo sostenible de los recursos naturales, trazabilidad, temas tributarios, liderazgo, entre otros	Número de productores/as que han recibido capacitaciones en los temas priorizados/(número de productores total) * 100	2 0 2 3	Responsable de trazabilidad (horas trabajo)	Equipo de planificación	ACODEA	776 PRODUCTORES	Financiero. 40 productores/as. 5% Comercialización. 232 productores/as. 30% Manejo de los cultivos. 776 productores/as. 100%						

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
															S2	S1	S2	S1	S2
			s, entre otros																
		3	Incorporación de nuevos técnicos en las áreas de producción, industrialización, comercialización y/o comunicación.	1 técnico incorporado	Determinar los perfiles y descripción del cargo requeridos en la organización	% de profesionales que ingresan a la organización mediante un proceso de selección	Número de personas que se integran a la organización mediante un proceso de selección/ (número total de postulaciones) *100	2023	Director de Producción y Comercialización / Equipo técnico (horas trabajo)	Director de Producción y Comercialización / Equipo técnico	0								
		4	Programa de voluntarios y pasantías	1 voluntario/año 10 pasantes/año	Establecer un programa de voluntariados (internacionales) y pasantías (locales para hijos de socios)	% de voluntarios y/o pasantes que realizan sus actividades en la organización	Número pasantes y/o voluntarios incorporados/ (Número de solicitudes/aspirantes al año) *100	2025			0			2 voluntarios extranjeros 10 pasantes					
		5	Alianzas con instituciones como universidades, cooperaciones u otras,	2 acuerdos de colaboración	Gestión de acuerdos con academia, cooperación u otras instituciones para la formación de capacidades	% acuerdos de colaboración suscritos	Número de colaboraciones/alianzas/ (número de acuerdos firmados) * 100	2024	Coordinador General (Horas trabajo)	Coordinador General	1 (COICA)			1 acuerdo con IKIAM 1 acuerdo con INIAP					

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
															S2	S1	S2	S1	S2
			para formación de personal local que acredite el programa de capacitación y/o becas en distintas carreras.																
Objetivo 3. PRODUCCIÓN SOSTENIBLE Y PROCESAMIENTO: Consolidar, diversificar y agregar valor a la producción de bienes y servicios de la chakra, mediante la aplicación buenas prácticas de producción agrícola y de manufactura que sean amigables con el ambiente	Al 2025, al menos 5% de la productividad de los productos comerciales en las chakras se ha incrementado y al menos 2 nuevos productos con valor agregado se han desarrollado	1	Conservación de material genético de cacao Silvestre y Tipo Nacional	Identificación y caracterización de la menos 1 variedad de cacao	Georreferenciación de zonas de producción y caracterización de cacao silvestre (paso urku y tipo nacional)	Mapas de georreferenciación y descripción de material genérico de cacao promisorio		2024	Coordinador General	Apoyo externo por gestionar	0	290 productores/as cacao. 290 mapas							
					Establecimiento de un jardín de germoplasma de cacao silvestre y/o nacional	% de implementación del jardín de germoplasma	Número de actividades desarrolladas / (número de actividades totales para establecer el jardín de germoplasma) * 100	2025	Director de Producción y Comercialización.		0	0							
		2	Mejorar la productividad de los productos	100% de los productores reciben asistencia técnica para mejorar la productividad	Plan de asistencia técnica para la implementación de buenas prácticas agrícolas bajo el enfoque de sistema chakra	% de productores beneficiarios del plan de asistencia técnica	Número de productores que reciben asistencia técnica / (número de	2023	Generación del plan de asistencia técnica	SCI	WWF	598 cacao y yuca. 291 cacao 178 plátano y yuca	Plan de AT Certificación orgánica. 776 productores/as. 100% 118 productores con cambio de copa. 40%						

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
															S2	S1	S2	S1	S2
			comerciales mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas bajo el enfoque del sistema chakra	50% chakras diversifican las especies			productores total) *100												
					Implementada una planta de procesamiento de abonos/bioinsumos	Infraestructura para el procesamiento de abonos		2025		Coordinador General	Apoyo externo por gestionar	0	Propuesta documento generado						
					Diversificación de especies en la chakra, mediante la entrega de plantas	% de chakras que promueven la diversificación de especies	Número de Chakras que incorporan nuevas especies / (número de chakras totales) *100	2023		Coordinador General	BOS+ ENGIM YAKUM	776 productores/as	102 chakras incorporan especies para diversificar las chakras. 14%						
		3	Incrementar la capacidad de acopio y procesamiento de los productos de la chakra (materia prima).	5% de aumento en la capacidad de acopio de cacao por trabajos de mejora en la infraestructura	Gestionar el mejoramiento de la infraestructura para acopiar mayores volúmenes de cacao que consta de: marquesina, bodega, laboratorio. Incluye equipamiento	% de áreas/espacios adecuados para acopiar mayores volúmenes de producto	Número de áreas adecuadas con BPM / (número de áreas totales) *100	2023		Director de Producción y Comercialización.	ProAmazonia WWF	Marquesina para secado de cacao. Cajas fermentadoras (5)	Cajas fermentadoras (9) Adecuación del área de fermentación y secado (1 marquesina)						
					Gestionar el mejoramiento de la infraestructura para postcosecha y procesamiento de guayusa: tendal, molienda, bodega, laboratorio. Incluye equipamiento	Maquinarias adquiridas para el procesamiento de los productos/sub productos de guayusa				2025		Coordinador General	COMOECO/BIOVALOR IICA	Marquesinas y camas de secado con madera adecuación del área de secado. Equipo: cilindros de secado	2 tendales El proceso de industrialización de guayusa se encuentra en proceso de HACCP Adquirido un molino e infrarrojo				

OBJETIVOS	META	N.º	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
															S2	S1	S2	S1	S2
					Gestionar el mejoramiento de la infraestructura para postcosecha de plátano: adecuación el espacio para el lavado. Equipamiento y materiales	% del área adecuada bajo los estándares de BPM	Número de áreas adecuadas con BPM/(número de áreas totales para el procesamiento de plátano)*100	2025		Coordinador General	Fundación Pachama	Desarrollo del Manual BPM	60%. Adecuación de área de pelado						
		4	Garantizar la calidad del producto para acceder a mercados diferenciados	9 productos terminados con registro sanitario	Gestionar el registro sanitario para los productos elaborados.	Certificado sanitario		2025	Coordinador General (horas trabajo)	Asesor Comercial		4 productos con registro sanitario (barras de chocolate, nibs, guayusa, café)	Registros sanitarios para 5 chips de yuca y plátano						
				Fichas técnicas para materia prima y subproductos que oferta Wiñak	Generación de documentos técnicos de comercialización de productos	% de documentos generados para la comercialización de los productos	Número de documentos generados para la comercialización de los productos/ (Número total de documentos sugeridos) *100	2023		Director de Producción y Comercialización.	WWF	Borrador de fichas técnicas para granos de cacao y guayusa	Fichas técnicas para el cacao, chocolate y nibs Ficha técnica de guayusa. 70%						
				Al menos una certificación para mercados diferenciados	Implementación de certificaciones de calidad: Certificación orgánica, BPA's, comercio justo, entre otras	Certificado de calidad		2023		Técnico Líder SCI			Certificación orgánica	Certificado orgánico cacao/guayusa 2022 - 2023 Certificado orgánico plátano/yuca 2022-2023 Sello Chakra (2023)					
		5	Innovar nuevas líneas de negocios (biocom)	2 nuevas recetas	Formulación de nuevos productos con valor agregado (té de guayusa, chips)	% productos que cuentan con nuevas recetas	Número de productos con nuevas recetas/(número total de	2025		Director de Comercialización.	UDLA - ADITMA Q	4	0%. Propuesta de proyecto. 3 recetas con guayusa						

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
															S2	S1	S2	S1	S2
			rcio) para incentivar la participación de las mujeres y jóvenes				productos) * 100												
				1 contrato de maquila para un nuevo producto	Desarrollar nuevos productos con valor agregado (té de guayusa, chips, barrar de chocolate - nueva formulación)	% de nuevos productos desarrollados	Número de nuevos productos desarrollados/ (número de proyectos de nuevos productos) * 100	2024	Coordinador General	FFF/FAO	4	0%. Propuesta de proyecto							
Objetivo 4: COMERCIALIZACIÓN Consolidar un proceso comercial de los productos de la chakra con valor agregado y un crecimiento de las ventas	Al 2025, se ha incrementado un 10% las ventas	1	Diversificación de mercados y clientes	2 nuevos clientes	Identificación de nuevos clientes para nuevos productos de la chakra	Número de clientes identificados		2024	Coordinador general (horas trabajo)	Coordinador general	1 GUAYUSA 2 CACAO	Identificados 1 potencial cliente para cacao (2024) 1 potencial cliente para guayusa (2023)							
				1 Acuerdo comercial firmado para subproductos de cacao y 2 Acuerdos comerciales firmados para materia prima	Elaboración de un acuerdo comercial para la venta de materia prima (a granel) y subproductos de cacao y otros productos terminados. Y Firma	% de acuerdos comerciales firmados	Número de acuerdos firmados/ (número de clientes) * 100	2024	Coordinador general (horas trabajo)	Coordinador general	0. Subproductos 1. Granos de cacao. Nutrition	30% Acuerdos firmados.							
		2	Nuevos espacios para la comercialización de los productos	2 puntos de venta adicional	Identificación de puntos de venta físicos (tiendas orgánicas, ferias, etc.)	Puntos de venta	Número de puntos de venta	2024	Coordinador general	WWF	1. Napumarka	1 punto de venta en Baeza para chocolates 1 Floresta							
				1 plataforma para venta en línea	Gestionar las app, plataformas o alianzas para la venta de productos en línea	Plataforma de venta de productos en línea	Número de plataformas donde se comercializa en línea	2024	Coordinador general		0								

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO						
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025		
															S2	S1	S2	S1	S2
Objetivo 5: SERVICIOS Proveer servicios complementarios relacionados con las líneas de producción de la organización, para servicio del publico en general	Al 2024, al menos 1 servicio ofertado por Wiñak.	1	Generación de paquetes de turismo (agroturismo)	1 paquete de turismo difundido	Identificar la oferta turística en Wiñak (comunidades), emprendimientos/a sociaciones, atractivos turísticos, etc.	Oferta turística		2024	Coordinador General (Horas trabajo)	Coordinador general		0							
					Formar o ser parte de un paquete u oferta de turismo.	Alianzas para ofertar un paquete de turismo.		2024	Coordinador General (Horas trabajo)	Coordinador general	FECD	0							
		2	Formar un equipo para proveer servicios: Asistencia técnica (Podas, cambio de copa u otro que se identificó), Fortalecimiento organizativo	1 servicio (provisión de servicios) ofertado	Identificar/diagnóstico de servicios que puede ofertar Wiñak	Listado de servicios que puede ofertar, incluye perfil de cada trabajador.		2023	Coordinador general (horas trabajo)	Coordinador general		0							
					Formación de un equipo para la provisión del servicio identificado. Y proveer los servicios	Talleres de capacitación.		2024	Coordinador general (horas trabajo)	Coordinador general		0							
Objetivo 6: ADMINISTRACIÓN Y FINANCIAMIENTO Contar con proceso administrativo y financiero eficiente que facilite el manejo empresarial de negocios, la rendición de	Al 2024, se cuenta con un sistema Administrativo y financiero consolidado y funcionando	1	Equipo administrativo financiero actualizado en conocimientos	1 curso de actualización anual	Gestionar las capacitaciones al equipo administrativo - financiero	% de personal administrativo financiero que fortalece los conocimientos	Número de personal administrativo financiero que se capacita / (número de personas total del equipo financiero -	2025		Director financiero	ACODEA	0	100%. Dic. 2022 Educación financiera básica para productores						

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO							
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025			
															S2	S1	S2	S1	S2	S1
cuentas e incrementar la rentabilidad							administrativo)													
		2	Procedimientos administrativos definidos para el cumplimiento del plan estratégico	Manual aprobado	Elaboración de documentos de procedimientos administrativos	% de avance del manual	Número de capítulos desarrollados/ (número de capítulos total) * 100	2023	Equipo financiero administrativo (Horas trabajo)	Director financiero		Borrador del Manual de procedimientos administrativos	20%. 1ra versión generada							
		3	Contar con un sistema contable actualizado y que responda a las necesidades de un modelo empresarial de negocios	Sistema contable actualizado/ cada año	Gestionar la actualización del sistema contable de acuerdo a las necesidades	Actualización del sistema		2021		Coordinador General y Director financiero		1	100%. Sistema contable actualizado							
		4	Fuentes de financiamiento	Al menos un crédito blando gestionado (adicional)	Gestionar créditos blandos para capital de trabajo	% de créditos asignados	Número de créditos asignados / (número de solicitudes de crédito) * 100	2023	Coordinador General y director financiero (horas trabajo)	Coordinador General y Director financiero	Venture Impact Amazon	1	1 solicitud de crédito							

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO							
										PRINCIPAL	APOYO		2022		2023		2024		2025	
													S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1
		5	Reducir los costos y gastos de producción	Costos de producción actualizados	Elaborar los costos de producción	Análisis de costos de producción		2023		Director financiero	COMOECO/BIOVALOR	Borrador. Plantilla.	Proceso de actualización de costos de producción de guayusa							
Objetivo 7: COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN Fortalecer la comunicación para que consiga transmitir y reflejar la Asociación como una institución que pregona el desarrollo económico, social y gestiona recursos privados de manera profesional y eficiente	Al 2024, se cuenta con una estrategia de comunicación para el posicionamiento de Wiñak	1	Visibilidad de Wiñak en espacios digitales (web, redes sociales)	Página web actualizada	Actualización de la página web	% de actualización de la web	Número de pestañas/módulos actualizados / (número de pestañas/módulos totales) * 100	2023	Consultor externo	Director financiero	WWF	Actualización al 80%								
				4 publicaciones mensuales	Interacción en redes sociales	% publicaciones al mes	Número de publicaciones realizadas/ (número de publicaciones planificada) * 100	2025	Director financiero (horas trabajo)	Director financiero		Baja interacción. Aprox. 1 publicación cada 2 meses								
		2	Posicionamiento institucional y de comercialización	4 productos audiovisuales generados/actualizados	Crear productos audiovisuales para apoyar en la comercialización de los productos	% de productos audiovisuales desarrollados	Número de productos educativos comunicacionales desarrollados/ (número de productos educativos comunicacionales planificados) * 100	2023	Diseñador	Director financiero	WWF	0 producto Institucional Productos educativos comunicacionales identificados								
				1 participación/año	Participación en eventos internacionales: ambientales o comerciales, para	Eventos de promoción	Número de ferias/eventos de promoción	2021-		Coordinador General	GIZ - BIOVALOR WWF	Participación Biofach - 2021-22								

OBJETIVOS	META	N o.	ESTRATEGIAS	META DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE		LINEA BASE 2022	SEGUIMIENTO					
										PRINCIPAL	APOYO		2022	2023	2024		2025	
															S2	S1	S2	S1
					promocionar el desarrollo de Wiñak			2025										
				Estrategia de comunicación	Desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa de posicionamiento	% de implementación de la estrategia de comunicación	Número de procesos de la estrategia desarrollados/ número de procesos/eventos planificados) * 100	2024		Coordinador General	WWF	Estrategia diseñada para fidelizar productores	0%					
		3	Fidelización de los socios	50% de las comunidades a las que se socializa la gestión de Wiñak	Socialización del modelo de gestión y de las actividades productivas de la asociación	% de comunidades donde se realiza la socialización de gestión o procesos de Wiñak	Número de comunidades donde se realiza las socializaciones sobre la gestión de Wiñak (número de comunidades totales) * 100	2023	Coordinador General y Director socio organizativo	Coordinador General y director socio organizativo (horas trabajo)	84 comunidades que trabaja Wiñak	30%. 25 comunidades socializadas el proceso de comercialización de guayusa						
		4	Información disponible	Publicación	Sistematizar la información generada de todas las áreas y procesos de Wiñak	% de sistematización de la información	Número de áreas con información sistematizada/ (número de áreas totales) * 100	2024	Contacto sistematizador	Coordinador General y Director financiero	0	0%						

6 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS

En este apartado se presentan los hallazgos encontrados en el proceso de desarrollo del trabajo de tesis, la evaluación de los de los elementos de planificación estratégica, diagnóstico socio empresarial de la Asociación Agro Artesanal Wiñak, plan estratégico actualizado construido participativamente y la herramienta para monitorear la ejecución del plan estratégico.

- El desarrollo del presente trabajo de tesis ha permitido reconocer los modelos de desarrollo de la empresas rurales asociativas en el contexto local los cuales se denomina asociaciones, además el trabajar de manera directa con los actores evidencia las dificultades y retos a los que se enfrentan, si bien es cierto tienen un valor diferencial en temas de sostenibilidad, existe una competencia muy fuerte, explícitamente la Asociación Wiñak cumple todas las expectativas que se espera de una ERA, la propuesta de valor que se basa en la sostenibilidad (3 pilares) y estrategia de desarrollo rural por el apoyo a la dinamización de la economía, sin embargo, aún requiere un apoyo en temas de fortalecimiento de capacidades, integración de género y profesionalización en aspectos gerenciales, financieros y de comercialización.
- El trabajo directo con los dirigentes, equipo técnico y socios/as, a pesar de ser un grupo focal fue representativo, esto permite tener los diferentes puntos de vista, pero sobre todo los encuentros ayudaron a generar canales de comunicación directos e intercambiar ideas que fueron consideradas y presentar la oportunidad que la asociación socialice su gestión a los técnicos y productores, que en gran medida fortalece la fidelidad de sus socios y promueve la sostenibilidad de las acciones.
- Un riesgo potencial que enfrentan las asociaciones es la rotación de dirigencias, a pesar de que esta asociación los periodos son relativamente prudentes para desarrollar iniciativas (4 años), esto puede representar la interrupción en planes como la gestión de proyectos, creando inestabilidad para su ejecución y consecución de los que se encuentren en marcha, así como el direccionamiento ya establecido.
- En las ERAs se evidencia que es necesario trabajar de forma integral con el enfoque de cadena de valor y temas transversales organizaciones, género y ambiente, es este sentido a pesar que la actividad principal está relacionado con la comercialización de los productos de la Chakra, se debe asegurar las condiciones habilitantes para que este sistema se mantenga, y por tanto se debe trabajar desde todos los ejes, tanto productivo, ambiental, económico como organizativo.
- Trabajar con ERA's conlleva comprender el ambiente de trabajo en todas sus áreas y contextos, en las anteriores experiencias de Wiñak por definir elementos como el FODA o las varias versiones de Misión y Visión se debe a la limitada y baja participación de los actores y el tiempo limitado para generar esta información, esto se ha realizado a través de apoyos externos bajo modalidad de consultorías y por la presión del tiempo no se contó con la opinión de otros grupos como los técnico o socios/as.
 - Los procesos organizativos en el contexto local no se desarrollan de manera planificada, estos son de manera orgánica reaccionando conforme a las necesidades presentadas en el momento, en este sentido este trabajo ha permitido evidenciar que para sostener las iniciativas asociativas es necesario fortalecer sus bases sin ello el riesgo de

fracaso o inestabilidad aumenta, en el caso de Wiñak el trabajo debe desarrollarse desde el productor recordando su rol como socio y como proveedor para el éxito de la asociación y su beneficio.

7 CONCLUSIONES

- Este trabajo ha fortalecido el pensamiento estratégico de los líderes, equipo técnico y socios involucrados en desarrollo de la tesis. Este pensamiento es el resultado de utilizar la intuición y la creatividad para crear una visión global de la organización, y se complementa con lo mencionado por Vivas (2020), donde menciona que este pensamiento facilitará la transformación y adaptación de la empresa a las realidades de su entorno. En este contexto Wiñak es un claro ejemplo de la aplicación de este concepto, el aporte de cada uno de sus integrantes ha permitido que se constantemente se genere un aprendizaje, lo que queda es que esto se convierta en un activo fundamental para la organización.
- El plan estratégico permite a la organización ganar aliados y fortalecer las relaciones con ellos haciéndoles participar en una serie de actividades como el desarrollo de visiones compartidas y planes de acción articulados, así como estimular el entendimiento interpersonal mediante la clarificación de objetivos, prioridades y líneas de actuación y la especificación de áreas de resultados e indicadores de rendimiento. Un plan estratégico exitoso potencia la imagen institucional de una organización, significando seriedad, estabilidad y esfuerzo al ser adecuadamente interiorizado por todos sus trabajadores, motivados y unificados bajo un enfoque de consenso. Dado que las voluntades se orientan hacia objetivos y resultados bien definidos, también permite una comunicación más fácil y eficaz entre los miembros de una organización.
- Además de ayudar a la organización a abordar la necesidad de desarrollar procesos de adaptación más dinámicos y complejos, que requieren la búsqueda de nuevas formas de actividad y la reformulación de lo que se hace y cómo se hace, el proceso facilitó el establecimiento de espacios para desarrollar conversaciones profundas y sostenidas sobre cuestiones de interés estratégico para la organización. Para que no sólo se adapten, sino que sobrevivan en este nuevo entorno, es necesario buscar nuevas visiones, estructuras organizativas, procesos, procedimientos, programas y estilos de gestión. Es más beneficioso contar con la opinión de los distintos sectores de la estructura organizativa
- La falta de disciplina en las PYMES de América Latina es el principal problema, lo que impide su pleno cumplimiento (Sánchez L., 2019). Por esta razón, se ha determinado que el grupo de gestión, conformado por el coordinador general, un representante del área financiera y un representante de las áreas productivas o emprendimientos tiene mayores probabilidades de ser aplicable, especialmente cuando se apoya en una matriz de Excel con aspectos claros.

- Las iniciativas de apoyo a las asociaciones como Wiñak provienen de distintas instituciones y fuentes, que dependiendo de sus objetivos proponen actividades de acuerdo al área de interés, es por esto que la organización debe tener claras sus estrategias y optimizar los recursos que pueden presentarse.

8 RECOMENDACIONES

- El resultado del trabajo de tesis en esta organización ha contribuido con muchos aspectos que van desde el desarrollo del conocimiento hasta contar con una herramienta de planificación que permite guiar las actividades para la consecución de los objetivos, es necesario que pueda ser difundido tanto con un grupo mayor de trabajadores llegando al 100%, así como también a nivel de las comunidades, en este ejercicio se evidencio que si hay una fidelidad de los socios/as de la organización sin embargo la falta de conocimiento de la gestión puede distorsionar la realidad y tener una imagen errada de la organización.
- Esta organización tiene gran apertura a nuevas ideas y personas que puedan apoyar sus planes, sin embargo, es necesario que todo trabajen en base al plan estratégico desarrollado de tal manera que se pueda ir consolidando acciones y cumpliendo las metas establecidas.
- Las debilidades y amenazas identificadas requieren de trabajar de la mano de aliados estratégicos como gobierno, organizaciones sociales que pueden generar mayor impacto a largo plazo sin embargo no se debe descuidar estos actores se puede obtener beneficios como el intercambio de experiencias a todos los niveles, distintas temáticas que van desde lo social, productivo y económico.
- La potencialidad de integrar jóvenes a la organización debe estar acompañada de incentivos que no necesariamente deben ser monetarios, sino también de conocimiento, pero esta formación debe ser continua e integral, de tal manera que en un par de años esas personas pueden ir consolidado sus conocimientos y ser un aporte a la organización, trabajar bajo el enfoque ganar – ganar.
- La participación mayoritaria de mujeres debe ser una oportunidad, para esto es necesario que tanto la organización como los entes de apoyo promuevan su empoderamiento, para que tengan una participación activa no solo en el nivel productivo en las chakras, sino también en los ámbitos laborales y dirigenciales y sus ideas se expresen y sean reconocidas.
- La fortaleza de esta ERA es tener un equipo interdisciplinario lo que ha permitido que puedan delegar funciones y no concentrar el poder y conocimiento en un par de personas, lo que suele suceder en la mayoría de las asociaciones en el contexto local, es una experiencia que puede ser replicable en otras asociaciones.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. (2017). *El valor agregado en origen en las cooperativas agropecuarias*. Arrasate, España: Estudio de caso de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda. (Argentina). Tesis doctoral. Departamento de Organización Mondragón Unibertsitatea.
- Alvarado, Y., & Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *I6 (3)*, 430 - 441. Recuperado el 26 de Febrero de 2023, de Revista de Ciencias Sociales: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300005&lng=es&tlng=es.
- Armijos, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Baez, L. (2010). *Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales*. San José: Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA.
- Basco, C. (2008). Concentración de los esfuerzos para generar un efecto duradero. En IICA, *Gestión de la estrategia en organismos gubernamentales* (págs. 54 - 65). Brasil: Segunda etapa, Enero - Abril 2008. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/19388/CDBR21128291e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacho et al. (2005). Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales. Quito: Plataforma RURALTER.
- CATIE. (2021). Curso: Gestión Administrativa para Agronegocios. Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles.
- CODESPA. (2012). *CODESPA*. Obtenido de Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo: <https://www.codespa.org/app/uploads/empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-pobreza.pdf>
- Costa, M., Armijos, V., Martínez, V., Loaiz, F., & Aguirre, G. (2017). *Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador*. Obtenido de Revista Espacios: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n08/a17v38n08p17.pdf>

- Escobedo, A. (9 de Julio de 2020). El enfoque de Cadenas de Valor Sostenibles como estrategia para el aumento de la competitividad de sector ganadero de Colombia. Colombia. Recuperado el 09 de Abril de 2022, de <https://www.biopasos.com/conversatorio/PDF/M3/El-enfoque-de-Cadenas-de-Valor-Sostenibles-como-estrategia-para-el-aumento-de-la-competitividad-del-sector-ganadero-en-Colombia-1.pdf>
- GIZ. (2013). *La Chakra Kichwa. Criterios para la conservación y fomento de un sistema de producción. Serie de sistematizaciones. Fascículo 7*. Quito: GIZ.
- Gotrett, M., & Junkin, R. (2012). *Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales. Serie Técnica. Manual Técnico No. 116. Colección de Desarrollo Empresarial Rural No.5. Alianza de Aprendizaje*. (C. A. (CATIE), Ed.) Turrialba, Costa Rica.
- IICA . (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. San José, Costa Rica. Recuperado el 09 de Abril de 2022, de <https://repositorio.iica.int/handle/11324/6572>
- IICA. (2012). *Diagnostico Socio Empresarial de la Asociación Agropecuaria "18 de marzo" de R.L. El Salvador: Cabañas*. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/19000/CDSV21108060e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jácome, H., & Ruiz, J. (Octubre de 2014). *Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador*. Quito. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/56649.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio del Ambiente y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *Análisis sobre los intereses del Mercado Internacional en el Cacao Fino de Ecuador - Proyecto Cacao Climáticamente Inteligente*. Quito.
- Red Extremeña de Desarrollo Rural. (2014). *Concepto de Desarrollo Rural*. España, Cáceres. Recuperado el 27 de Marzo de 2022, de <https://redex.org/concepto-de-desarrollo-rural>

- Sánchez, L. (2019). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. Bogotá: Sello Editorial UNAD/2019. (Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN).
- Sánchez, S. Y. (2019). *Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)*. Costa Rica: Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles. Material del Capítulo 1, Liderazgo en los procesos Organizativos, del Curso 4, Consolidación de procesos organizativos en agronegocios.
- Sociedad Nacional de la Vicuña. (2001). *Plan Estratégico de las Asociaciones Regionales*. (I. I. (IICA), Ed.) Lima, Perú. Recuperado el 09 de Abril de 2022, de <https://repositorio.iica.int/handle/11324/19217>
- Torres, B., Andrade, A., Enriquez, F., Luna, M., Heredia-R, M., & Bravo, C. (2022). *Estudios sobre medios de vida, sostenibilidad y captura de carbono en Chakras con cacao, casos de la asociación Kallari, Wiñak y Tstasayaku, Amazonia Ecuatoriana*. FAO-Ecuador.
- Vaca, C. H., & Melo, I. F. (2008). *Análisis institucional y organizacional de la Empresa Optar S. A. situación actual y proyecciones. Tesis (Ingeniero Empresarial)*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Virginio, E., Caicedo, C., & Domian, C. (2014). *Agroforestería Sostenible en la Amazonía Ecuatoriana*. Turribalba: CATIE.
- Wiñak. (2021). *Wiñak*. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de <https://www.winak.org/copy-of-who-we-are>

10 ANEXOS

Anexo 1. Matriz para la generación de la Línea de tiempo de Wiñak

Aspecto	Año												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Evento importante	Obtención personería jurídica Responsabilidad social IESS 3 pax	Capacitaciones secado de cacao -para que el productor pueda realizar en la misma chakra Nombramiento 2011 - 2014	Entrega Centro de Acopio Cacao Convenio Centro de Acopio - Oficinas	Wiñak como proveedor de servicios - Gran Minga del Cacao 16 pax	Cambio de dirigencia 2014 - 2018 Contrato de Maquila- Ecuatoriana de Chocolates	Implementación C.O cacao Entrega vivero para reproducción de plantas crédito Ban Ecuador 15mil	Obtención C.O Cacao y barras de chocolate Gestión del 1er proyecto Implementación C.O plátano	Obtención Certificado orgánico Plátano C. O Guayusa Voluntarios y Pasantes Parte del Consorcio de Chocolate 1 Proyecto - transferencia de fondos FECD		Nombramiento 2019 - 2023 Ejecución de 1 proyecto FFF Ejecución proyecto Embajada de Japón Registro FDA - Guayusa Delegación de funciones a dirigentes 1era exportación de guayusa - contenedor Participación eventos clima internacional es: USA - Perú	Repotenciación C.A Cacao Participación en Ferias Internacionales. Alemania - Fruit Logistic Obtención de licencia como exportador Implementación HACCP - Guayusa Implementación Proyecto 2do FFF	Implementados de 2 proyectos Participación en Feria Internacional- Biofach (virtual) Proceso de actualización modelo de gestión Participación mesa REDD+ Efecto Postpandemia	Implementación de 4 proyectos Participación Biofach - Alemania (presencial) Cont. Modelo de gestión Donación de equipos para cacao Formación de lideresas
# socios	211 socios (registrados)	211 socios (registrados)	211 socios (registrados)	211 socios (registrados)	257 socios comerciales		267 productores con C.O		263 socios comerciales				

Aspecto	Año												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Productos	Cacao – frementado	Cacao	Cacao	Cacao	Cacao Barras de chocolate	Cacao Café Barras de chocolate	Cacao y barras de chocolate: C.O Plátano	Cacao. C.O Barras de Chocolate. C.O Plátano. C.O	Cacao. C.O Barras de Chocolate. C.O Plátano. C.O Guayusa C.O	Cacao. C.O Barras de Chocolate. C.O Plátano. C.O Guayusa. C.O Hierba Luisa. C.O	Cacao. C.O Barras de Chocolate. C.O Plátano. C.O Guayusa. C.O Hierba Luisa. C.O	Cacao. C.O Barras de Chocolate. C.O Plátano. C.O Guayusa. C.O Hierba Luisa. C.O	Cacao. C.O Barras de Chocolate. C.O Plátano. C.O Guayusa. C.O Hierba Luisa. C.O
Equipo de trabajo	2 D (multifuncional) 1 Contador - Tiempo parcial remunerado 3 técnicos	2 D 1 Contador - Tiempo parcial remunerado 3 técnicos	2 D (1R) 1 Contador - Tiempo parcial remunerado 4 técnicos	2 D (1R) 1 Contador - Tiempo parcial remunerado 4 técnicos	2 D(1R) Contador (permanente R) 4 técnicos	2 D (2R) Contador - permanente 5 técnicos (2R)	2 D (2R) IESS Contador - permanente 5 técnicos (5R)	2 D (1R) 1 C perm. 5 técnicos (R) 1 Aux. Contable 7 trabajadores - plátano	2 D(R) 1 C 6 técnicos (R) 1 Aux. Contable 7 trabajadores - plátano	5 dirigentes (R) 1 C. Perm. 7 técnicos (R) 1 Aux. Contable 9 trabajadores - plátano 12 guayusa 60 peladoras de plátano	5 D (R) 1 C perm. 8 técnicos (R) 1 Aux. Contable 9 trabajadores - plátano 12 guayusa 60 peladoras de plátano	5 dirigentes (R) Contador - permanente 8 técnicos (R) 1 Aux. Contable 9 trabajadores - plátano 12 guayusa	120 personas trabajando
Presupuesto Anual (en relación al año anterior)			0%		-17%	19%	64%	83%	167%	167%	250%	0%	167%

Aspecto	Año													
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Zonas de intervención	Archidona Tena	Archidona Tena	Archidona Tena	Archidona Tena	Archidona Tena	Archidona Tena	Archidona San Pablo Cotundo Tena: Ahuano	Archidona Plátano: Tena. Ahuano, Chontapunta Orellana: Loreto Pastaza: Arajuno	Cacao: Archidona Plátano: Tena. Ahuano, Chontapunta Orellana: Loreto Pastaza: Arajuno	Cacao y Guayusa: Archidona Plátano: Tena. Ahuano, Chontapunta Orellana: Loreto Pastaza: Arajuno	Cacao: Archidona Guayusa: Archidona Pastaza-Santa Clara Plátano: Tena. Ahuano, Chontapunta Orellana: Loreto Pastaza: Arajuno	Cacao: Archidona - Tena Guayusa: Archidona Pastaza-Santa Clara Plátano: Tena. Ahuano, Chontapunta Orellana: Loreto Pastaza: Arajuno	Cacao: Archidona - Tena Guayusa: Archidona Pastaza-Santa Clara Plátano: Tena. Ahuano, Chontapunta Orellana: Loreto Pastaza: Arajuno	Cacao: Archidona - Tena Guayusa: Archidona Pastaza-Santa Clara Plátano: Tena. Ahuano, Chontapunta Orellana: Loreto Pastaza: Arajuno
Mercado	Nacional - intermedio (mismo precio al mercado y mejor al productor)	Nacional - intermediario (mismo precio al mercado y mejor al productor)	Nacional - COFINA Japón - Nutricion	Nacional - COFINA Japón - Nutricion	Nacional - Kallari Japón Mexico	Café: Nacional - local Nacional - intermediario local Japón Italia - VENCHI Mexico	Platano - Nacional Cacao: Nacional Japón México	Plátano: Nacional Cacao: Nacional y Japon	Plátano y Yuca: Nacional (2) Guayusa: USA Cacao: Local, Nacional, Japón	Plátano y Yuca: Nacional (2) Guayusa: USA y Alemania Cacao: Local, Nacional, Japón, Francia	Plátano y Yuca: Nacional (2) Guayusa: USA y Alemania Cacao: Local, Nacional, Japón, Francia	Plátano y Yuca: Nacional (2) Guayusa: USA (1), Alemania (2), España (1) Cacao: Nacional, Alemania, Japón, Francia	Plátano y Yuca: Nacional (2) Guayusa: USA (1), Alemania (2), España (1) Cacao: Nacional, Alemania, Japón, Francia	
Volumenes comercializados	5 TN Cacao seco	8 TN Cacao Seco	12 TN Cacao Seco	12 TN Cacao Seco	15 TN Cacao seco	15 TN Cacao seco 8 TN Café - pergamino (bajo precio)	25 TN cacao seco 3 TN plátano en cascara	Cacao: 10 TN Plátano: 240 TN	Cacao: 7TN Guayusa: 10 TN (Dic) Plátano: 384 TN	Cacao: 7TN Guayusa: 120 TN Plátano: 384 TN Yuca: 0,5 TN	Cacao: 5 TN Guayusa: 120 TN Plátano pelado: 384 TN Yuca pelada: 8 TN	Cacao: 7 TN Guayusa: 80 TN Plátano pelado: 384 TN Yuca pelada: 8 TN	Cacao: 14 TN Guayusa: 60 TN Plátano pelado: 384 TN Yuca pelada: 10 TN	

D = Dirigentes C.O= Certificación Orgánica C= Contador

Anexo 2. Análisis PEST Wiñak, 2020

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política en el gobierno nacional. - Posibles cambios en las entidades de control y en los requerimientos legales para la comercialización; cambios en la política tributaria y fiscal. • Políticas de apoyo a productores. - Desarrollo de políticas públicas de apoyo a los productores no planteadas desde el territorio; Las políticas públicas se enfocan en el monocultivo. • Instituciones públicas. - Posibles cambios de autoridades. • Movilidad social. - Posible estallido de movilidad social que momentáneamente impida el traslado de bienes y personas. • Regulaciones del aprovechamiento de productos forestales no maderables. - Limitaciones para el traslado y comercialización de productos forestales no maderables. • Política extractivista. - En la cabecera del río Napo se está realizando actividades de lavado con mercurio y otros productos químicos que se depositan en las riveras y dañan el ambiente y la calidad de los productos que comercializa Wiñak. • Políticas de salud para enfrentar la pandemia. - Acciones que limiten la movilidad o lleven a nuevos confinamientos pueden afectar a la cadena de suministros, así como la capacidad de movilización. • Política internacional de metales pesados. - En las riveras de los ríos se han depositado grandes cantidades de metales pesados que hacen que la mayoría de productos estén por encima de la norma europea, lo que llevaría a una imposibilidad de comercialización. • Programa de REDD+. - Actividades tendientes a la conservación. • Conservación de áreas protegidas y pueblos indígenas. - Producción sostenible en áreas circundantes a las áreas protegidas. • Ordenanzas para manejar el sello chackra. - Posibilidad de mercados para los productos cultivados en sistemas de producción agroforestal. • Apoyo de MPCEIP para comercio exterior. - Catálogos de la oferta exportable para mercados especiales en las representaciones consulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto Interno Bruto. - Reducción del PIB en América Latina, Ecuador, Europa y EEUU. • Normativa tributaria. - Aplicable para las organizaciones de productores, cooperativas y EPS. • Comercialización de la balsa. - Deforestación del bosque, pérdida de chacras para destinar el suelo para el mono cultivo de la balsa. • Impacto económico de la pandemia. - Reducción en la capacidad adquisitiva de los consumidores.
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones socioeconómicas de la provincia de Napo. - Educativo, salud, empleo, ingresos, crecimiento demográfico. • Vialidad. - Dificultades en la movilización por la troncal amazónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones internacionales. - Requerimientos de certificaciones orgánicas, comercio justo y otras que se enfocan en el monocultivo y no se adaptan al sistema de producción agroforestal de la chackra. • Sello chackra. - Sello que garantiza el manejo adecuado de la producción sostenible en la chackra,

<ul style="list-style-type: none"> • Afectaciones sociales producidas por la pandemia. - Movilización de los trabajadores, productores, pérdidas por productos no cosechados. 	<p>que permita el acceso a los mercados especiales como opción a las certificaciones orgánicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los ámbitos de acceso a la comunicación e información. - Durante la pandemia se aceleraron procesos de transformación digital en hogares y empresas. • Incremento de necesidades de información. - Los mercados son cada vez mas exigentes requiriendo paulatinamente mayor información en materia de calidad y trazabilidad. • Necesidad de innovación y desarrollo. - Los mercados requieren nuevos productos con valor agregado. • Mercado cada vez mas exigente.- Certificación orgánica, BPA, BPM, comercio justo, HACCP.
---	--

Anexo 3. Matriz para el diagnóstico socio empresarial productivo

Matriz de diagnóstico Social - Empresarial - Productivo de Wiñak, 2022				
N°	Dimensión grupal	Valoración		Justificación
		SI	NO	
Administración				
1	¿La organización ha formulado su MISIÓN y VISIÓN?			
2	¿Conoce cuáles son los objetivos que se ha fijado la organización para el presente año?			
3	¿Posee objetivos definidos con respecto a la política de la organización (utilidades, posición en el mercado, expansión, productividad, etc.)?			
4	¿Posee objetivos definidos con respecto a las relaciones con el personal asociado, empleados?			
5	¿Posee objetivos definidos con respecto a la capacitación del personal?			
6	¿Tiene un orden de prioridades establecidos para el logro de sus objetivos?			
7	¿Tiene coherencia en torno a la política y objetivos establecidos?			
8	¿Los valores son conocidos por todos?			
9	¿Tiene manuales de organización y organigramas actualizados?			
10	¿Dispone de un sistema base para la toma de decisiones?			
11	¿Dispone de un sistema base para las negociaciones?			
12	¿Tienen fácil acceso los colaboradores a la gerencia?			
13	¿Existen procedimientos normalizados para el flujo de información entre colaboradores y gerencia?			
14	¿Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito?			
15	¿Se dan subordinaciones o mezclas indeseables entre las diferentes funciones de la empresa?			
16	¿Los encargados de cada puesto tienen pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?			
Planeación y Gestión organizacional				
1	Mecanismos de planificación			
2	Mecanismos de rendición de cuentas internas y externas			
3	Planeación organizacional			
4	Formulación de proyectos			
5	Negociación de proyectos			
6	Canalización de recursos			
7	Participación de espacios de concertación			
8	Éxito o fracaso de las alianzas internas y externas			
Recursos Humanos				
1	¿Existe un proceso de selección de personal?			

2	¿Posee datos para saber si su personal en general considera que es bien remunerado?			
3	¿Conoce cuáles son los criterios para evaluar a su personal?			
4	¿Conoce en qué porcentaje está la rotación del personal?			
5	¿Existe un clima laboral agradable?			
6	¿Los diferentes cargos de la asociación poseen descripción detallada por escrito?			
7	¿Cada cargo en la asociación tiene establecido los requisitos de experiencia, educación, instrucción, condiciones de trabajo, responsabilidades, etc.?			
8	¿Las descripciones de cargo son conocidas plenamente por el personal?			
9	¿Tiene manual de funciones y un perfil de puestos?			
10	¿Posee un sistema de incentivos o estímulos?			
11	¿Conoce la frecuencia con la que directivos de la asociación asisten a seminarios/eventos/giras?			
12	¿Conoce la frecuencia con la que los colaboradores/personal de la asociación asisten a seminarios/eventos/giras?			
13	¿Cómo es el sistema de remuneración en su asociación en comparación con otras similares de la localidad?			
14	¿Existen niveles de disciplina en la asociación?			
15	¿Se estimula el auto mejora del personal?			
Recursos Financieros				
1	¿Posee políticas de financiamiento con respecto a inversiones, compras, créditos?			
2	¿Tiene sistematizada la información interna para toma de decisión en materia de financiamiento?			
3	¿Tiene información actualizada de las diversas fuentes de financiamiento y de sus posibilidades de utilización?			
4	¿Se toman en cuenta para la planificación del presupuesto, datos estadísticos de años anteriores?			
5	¿Conoce cuál es su punto de equilibrio por producto y/o servicio ó por la mezcla de productos y/o servicios?			
6	¿Conoce cuántos y cuáles son los productos y/o servicios que generan el 80% de sus ventas?			
7	¿Conoce cuántos y cuáles son los productos y/o servicios que generan el 80% de sus utilidades?			
8	¿Comparan anualmente sus costos a normas internacionales?			
9	¿El presupuesto es controlado y analizado periódicamente (mensual o trimestralmente), con el fin de estudiar ajustes necesarios?			
10	¿Disponen de indicadores que señalen cada trimestre la salud de su empresa?			
11	¿Tratan de optimizar al máximo el uso de sus activos?			
12	¿Tienen establecido algún sistema de registro de los diferentes tipos de costos y de costos por áreas de trabajo que permita el conocimiento de los diferentes gastos de la asociación?			
13	¿Existe un programa definido para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores del último periodo a fin de averiguar las variaciones o desviaciones que han ocurrido, importancia de las mismas y sus causas?			
14	¿Posee registros tales como mayor, asientos de libro diario, etc., que permitan llevar un balance general de la empresa?			
15	¿Maneja un fondo de caja chica y se encuentra reglamentado?			
16	¿La información contable que se maneja en los diferentes libros se encuentra al día?			
17	¿Posee balances de cierre del último ejercicio y estado de pérdidas y ganancias para el último semestre?			
18	¿Se tiene establecido algún sistema de registro de gastos?			
19	¿Reciben siempre los pagos de sus clientes en la fecha prevista?			
20	¿Siempre pagan a sus proveedores en la fecha acordada?			
Planificación y control de la producción				
1	¿Posee registros de la demanda, producción y venta de sus productos?			

2	¿Posee un registro actualizado de materias primas e insumos, productos en proceso y productos terminados?			
3	¿Registra fechas de inicio y terminación de un proceso productivo?			
4	¿Ha calculado el valor del costo hora-máquina de cada máquina?			
5	¿Ha calculado el valor del costo hora-hombre en el trabajo?			
6	¿Tiene registrado el tiempo de proceso de cada producto en las diferentes secciones?			
7	¿Establece por escrito fechas de inicio y finalización de lotes de producción?			
8	¿Pone atención a la fecha de elaboración y caducidad de sus productos?			
9	¿La orden de fabricación se hace por escrito con el detalle del proceso a realizar, especificaciones y fecha de entrega?			
10	¿Posee un registro que verifique la existencia de todas las materias primas antes de ordenar la producción de un trabajo?			
11	¿Los materiales se dañan con frecuencia por mal manejo?			
12	¿El diseño de la planta permite una adecuada fluidez?			
13	¿Posee estudios de optimización para disminuir el recorrido de los materiales entre las operaciones sucesivas?			
14	¿Se conoce los plazos de entrega de los materiales/insumos por parte de los proveedores?			
15	¿Realiza mantenimiento preventivo?			
16	¿Los desperdicios son utilizados? ¿Conoce qué destino tienen los mismos?			
17	¿Posee estudios sobre el impacto ambiental que tiene el proceso productivo?			
18	¿Tiene algún sistema de registro constantemente actualizado sobre el nivel de existencias?			
19	¿Posee formatos de control de entradas y salidas de materiales de circulación permanente?			
20	¿Los materiales son inventariados con la frecuencia adecuada para conocer la situación real de los mismos?			
21	¿Se visita por lo menos una vez al año ferias o eventos similares?			
22	¿Los parámetros de operación, mantenimiento y capacidad de las máquinas son plenamente conocidas?			
23	¿Posee servicios técnicos, garantías y repuestos para la revisión de máquinas en el país?			
24	¿Existen diagramas de operación para los trabajos más importantes?			
Producción				
1	Recurso humano existente desagregado por sexo			
2	Formación / Capacitación			
3	Rubros que se manejan			
4	Infraestructura, maquinaria, equipo, herramientas			
5	Disponibilidad de mano de obra			
6	División del trabajo: Tareas de mujeres y tareas de hombres			
7	Fuentes de empleo			
8	Área de terreno colectivo o promedio de área por familia			
9	Práctica de análisis de suelo			
10	Registros y controles			
11	Nivel tecnológico utilizado			
12	Proceso para la ejecución de actividades			
13	Volúmenes de producción y calidad			
14	Productividad			
15	Relación beneficio-costos			
16	Asistencia técnica productiva			
Mercadeo				
1	¿Efectúa estudios de mercado para conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos y/o servicios?			
2	¿Conoce los canales de distribución que utiliza su asociación para disminuir plazos de entrega y/o transporte?			
3	¿La asociación ha realizado estudios adecuados de la competencia y sus posibles ventajas y desventajas?			

4	¿Lleva registros sobre las ventas realizadas por zonas, productos y por clientes?			
5	¿Se realizan mediciones sobre la satisfacción de los clientes?			
6	¿Posee un sistema de recepción de quejas al alcance de los clientes?			
7	¿Conoce la distribución geográfica de sus clientes?			
8	¿Conoce cuántos y quiénes son sus clientes potenciales?			
9	¿Trabaja con sus clientes en la elaboración de nuevos productos y/o servicios?			
10	¿Posee nuevos productos y/o servicios en desarrollo?			
11	¿Garantiza sus productos y/o servicios por cualquier defecto cualitativo?			
12	¿El mercado conoce de dicha garantía?			
13	¿La asociación posee un sistema que permita resolver inmediatamente los reclamos de los clientes?			
14	¿Conoce el porcentaje de participación de sus productos y/o servicios en el mercado con relación a la competencia?			
15	¿Existe respeto por la fecha de entrega de productos y/o servicios?			
16	¿Aplica criterios bien definidos para la fijación de precios y condiciones de venta?			
17	¿Posee datos reales sobre sus ventas mensuales en el último año?			
18	¿Conoce acerca de los plazos de pago que tienen sus clientes más importantes?			
19	¿Ha realizado promociones de ventas y ha medido sus resultados?			
20	¿Sus vendedores y promotores son entrenados periódicamente para mejorar su eficiencia?			
21	¿Existe una relación adecuada entre sus vendedores y la producción o entre vendedores y la existencia en bodega?			
22	¿Existen estímulos para los vendedores por aumento de ventas?			
23	¿Los catálogos, listas de precios y especificaciones son claros, atractivos y están al día?			
24	¿Ha determinado el costo por falta de inventario (ventas perdidas)?			
25	¿Tiene criterios establecidos para la publicidad de su empresa, de sus productos y/o servicios?			
26	¿Sus productos y/o servicios cubren las expectativas que la publicidad generó en sus clientes?			
27	¿Realiza el empresario un seguimiento periódico a sus clientes?			
28	¿Conocen el inventario promedio en días?			
29	¿Conoce las características detalladas del producto y/o servicio que expende?			
Comercialización				
1	Recurso humano existente			
2	Formación / Capacitación			
3	Sistema de planificación			
4	Canales de comercialización			
5	Relación con proveedores / clientes			
6	Registros y controles			
7	Identificación de mercado			
8	Información de mercado			
9	Quiénes realizan las actividades de comercialización (hombres, mujeres, cómo la realizan)			
Medio Ambiente				
1	Recurso naturales disponibles			
2	Situación actual de los recursos naturales			
3	Proyecciones de uso y manejo de los recursos naturales			
4	Actividades realizadas por la organización, respecto a manejo y conservación			
Integración de género y generacional				
1	Acciones para relevo generacional			
2	Enfoque de género			
3	Incorporación de jóvenes en la toma de decisiones			
4	Formas de participación de los hombres y de las mujeres			

Anexo 4. Matriz de valoración FODA

	OPORTUNIDADES Son todas las ventajas que surgen en el mercado y de las cuales podríamos tomar ventaja												AMENAZAS Son todas las desventajas que surgen en el mercado y las cuales nos pueden afectar											
	FO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
FORTALEZAS Son todas las ventajas que tiene la empresa y sobre las cuales tiene el control	F1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8	2	3	1	3	3	1	1	1	2	1	2	1,82
	F2	1	3	1	3	1	1	2	3	1	2	1,8	1	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2,00
	F3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2,4	1	2	1	3	3	1	2	1	3	2	1	1,82
	F4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,7	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2,64
	F5	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2,6	1	3	3	2	3	1	1	2	1	2	2	1,91
	F6	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,7	1	3	3	2	3	1	3	2	2	1	3	2,18
	F7	1	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2,4	1	2	3	3	3	1	3	2	1	1	3	2,09
	F8	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2,8	1	2	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1,73
	F9	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2,5	1	3	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1,82
	F10	1	2	2	1	3	1	3	3	2	3	2,1	1	3	1	3	2	1	1	1	3	2	2	1,82
	F11	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,7	3	3	1	3	3	1	2	1	3	2	2	2,18
	F12	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2,6	1	1	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1,82
	F13	1	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2,3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1,82
	F14	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2,4	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1,64
	F15	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2,5	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1,91
	F16	1	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2,5	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1,73
	F17	1	3	1	1	3	2	3	3	2	2	2,1	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1,55
	F18	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,7	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2,36
	F19	1	2	1	3	2	1	3	3	2	2	2,0	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1,27
	F20	2	3	3	1	2	1	2	3	2	2	2,1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1,55
	F21	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	2,0	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	3	1,55
	F22	1	3	1	2	2	1	3	3	2	2	2,1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1,45
	F23	2	3	3	1	3	1	3	3	2	2	2,3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1,82
	F24	1	3	2	2	3	1	3	3	2	2	2,2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1,73
		1,3	2,8	2,2	2,0	2,8	1,8	2,8	3,0	2,5	2,7		1,5	2,1	2,4	2,6	2,6	1,4	1,8	1,4	1,7	1,4	1,7	
	La oportunidad más grande												La amenaza más grande											
DEBILIDADES Son todas las desventajas que tiene la empresa y sobre las cuales tiene el poder de reducirías o eliminarías	D1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1,3	1	1	3	3	3	1	3	1	2	1	1	1,82	
	D2	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1,6	1	1	3	2	1	1	3	1	2	1	1	1,55
	D3	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1,3	1	1	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1,73
	D4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1,09
	D5	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1,6	3	2	3	3	3	2	3	2	1	1	3	2,36
	D6	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1,6	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1,55
	D7	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1,55
	D8	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1,6	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1,64
	D9	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1,27
	D10	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1,73
	D11	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1,2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2,45
	D12	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1,55
	D13	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1,36
	D14	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1,3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1,27
	D15	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1,4	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1,73
	D16	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1,3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1,55
	D17	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1,7	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1,18
		1,1	1,2	1,2	1,3	1,7	1,0	1,8	1,9	1,1	1,0		1,6	1,2	2,1	1,8	1,8	2,1	1,8	1,2	1,5	1,3	1,2	
	Las debilidades interfieren para aprovechar la oportunidad X												Las debilidades que hacen que la Amenaza X se active											

Anexo 5. Matriz de actores identificados

Actor		Tipo de organización	Objetivo del actor	Recurso que aporta actualmente	Apoyo actual
MAG	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	A.2. Ministerio	Institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país;	C. Recursos materiales (bienes/servicios)	Infraestructura Centro de acopio guayusa Vivero
MAATE	Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica	A.2. Ministerio	Es la cartera de Estado o ministerio encargada de la política ambiental del Ecuador	F. Regulación/legalización procedimientos	Plan de manejo de guayusa
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias	A.2. Ministerio	Entidad oficial del Ecuador que realiza actividades de investigaciones agropecuarias.	D. Investigación y/ conocimiento	Investigaciones en agroforestería chakras de cacao - Fertilidad - evaluación material genético de cacao
MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador	A.2. Ministerio	Entidad administrativa encargada de formular y ejecutar políticas públicas para la especialización industrial, regular los actos relacionados con las relaciones comerciales internacionales que el país establece.	F. Regulación/legalización procedimientos	Nombramientos y estatutos
AGROCALIDAD	Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario	A.2. Ministerio	Agencia estatal encargada del control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria	F. Regulación/legalización procedimientos	Emitir certificados fitosanitarios, BPAs, regulación de agencias certificadoras orgánicas
GADP NAPO	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo	A.3. Gobierno Autonomo	Desarrollar las alianzas con otras instituciones del Estado y organismos internacionales, basados en beneficios mutuos sostenibles. Asumir la responsabilidad social de Gobierno Provincial	C. Recursos materiales (bienes/servicios)	Convenio tripartito del centro de acopio guayusa Competencia productiva en la provincia
GADM ARCHIDONA	Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Archidona	A.3. Gobierno Autonomo		F. Regulación/legalización procedimientos	Autorización construcciones Impuestos prediales
GADP PASTAZA	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza	A.3. Gobierno Autonomo		A. Asistencia Técnica (RRHH)	Articulación para el apoyo a los productores de pastaza - departamento de producción
GADM SANTA CLARA	Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Santa Clara	A.3. Gobierno Autonomo		A. Asistencia Técnica (RRHH)	Coordinación y logística para desarrollo de actividades en santa clara - guayusa
IKIAM	Universidad Regional Amazónica IKIAM	A.1. Academia	Universidad pública ecuatoriana, se encuentra situada en la Amazonía	D. Investigación y/ conocimiento	Investigación de nuevas especies comerciales

Actor		Tipo de organización	Objetivo del actor	Recurso que aporta actualmente	Apoyo actual
					Pasantías preprofesionales de los estudiantes universitarios
UDLA	Universidad de las Américas	A.1. Academia	Universidad privada	D. Investigación y/ conocimiento	Manual de BP de guayusa, formulación de nuevas recetas con guayusa (combinación), Implementación BPM (HAACCP), Investigación fertilización del suelo guayusa
Unidad Educativa Leonardo Murialdo		A.1. Academia		D. Investigación y/ conocimiento	Pasantías
Unidad Educativa Miguel Tunay		A.1. Academia		D. Investigación y/ conocimiento	Pasantías
GIZ	Cooperación Técnica Alemana	B.1. Cooperación	Agencia alemana, especializada en la cooperación técnica para el desarrollo sostenible en todo el mundo.	A. Asistencia Técnica (RRHH)	Guayusa - maquinaria industrialización Consultoría HACCP BPA de guayusa en Santa Clara
IICA		B.1. Cooperación		A. Asistencia Técnica (RRHH)	Guayusa - maquinaria poscosecha
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	B.1. Cooperación	Organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre	B. Recursos financieros	BPA Guayusa - Archidona Certificación Organica Maquila para té de guayusa
TRIAS		B.1. Cooperación	Organización belga que tiene como objetivo mejorar la situación socioeconómica de los pequeños productores y microempresarios/as.	B. Recursos financieros	Involucramiento de jóvenes y mujeres en los procesos de la asociación Actualización del manual de procesos administrativos Bioinsumos - piloto
BOS+		B.1. Cooperación	ONG (organización no gubernamental) Belga, se dedica específicamente a la conservación del bosque, el uso sostenible de los recursos, a la (re)forestación y difundir una visión integral del bosque en Flandes y en el mundo.	A. Asistencia Técnica (RRHH)	Fortalecimiento de la biodiversidad de las chakras
WWF	World Wildlife Fund - Fondo Mundial para la Naturaleza	B.1. Cooperación	Organización no gubernamental que se encarga de la conservación del medio ambiente.	A. Asistencia Técnica (RRHH)	Cacao: producción, infraestructura, maquinaria/equipos y

Actor		Tipo de organización	Objetivo del actor	Recurso que aporta actualmente	Apoyo actual
					comercialización (cliente y ferias)
MUNDUKIDE		B.1. Cooperación	Es una organización no gubernamental dedicada a proyectos de desarrollo en países del sur.	A. Asistencia Técnica (RRHH)	Fortalecimiento organizativo - formulación del modelo de gestión
FUNDACION PACHAMAMA		B.1. Cooperación	Promueve la conservación del bosque tropical amazónico a través de modelos alternativos que fortalecen la justicia climática, y la autodeterminación de las nacionalidades y pueblos indígenas.	B. Recursos financieros	Platano: BPA, Certificación orgánica, adecuación espacio pelado de platano
ACODEA	Agencia de Cooperación al Desarrollo de la Agricultura	B.1. Cooperación	Brinda asesoría, capacitación e intercambio de experiencias para el fortalecimiento de cooperativas y organizaciones de productores	B. Recursos financieros	Capacitación financiera
PNUD		B.1. Cooperación		C. Recursos materiales (bienes/servicios)	Cacao: centro de acopio cacao
CORPORACION CHAKRA	Corporación de Asociaciones de la Chakra Amazonica	B.2. Organizaciones	Entidad de derecho privado, de segundo grado, autónoma y sin fines de lucro, representativa de las asociaciones de productores de la región que promueve la conservación del sistema ancestral Chakra Amazónica y el uso sostenible de los recursos naturales con la participación activa de mujeres y jóvenes.	incidencia	Incidencia política Sello Chakra
COICA	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica	B.2. Organizaciones	Organización de representación regional de las nacionalidades amazónicas de América del Sur que tienen el objetivo de promover, desarrollar e impulsar los mecanismos necesarios para la interacción de los pueblos y de las organizaciones indígenas miembros de COICA.	incidencia	Incidencia política - pueblos y nacionalidades
CONFENIAE	Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana	B.2. Organizaciones	Organización indígena regional que representa a las comunidades pertenecientes a las nacionalidades amazónicas del Ecuador. Busca mejorar la calidad de vida mediante el fortalecimiento de las organizaciones filiales, el impulso de programas de desarrollo comunitario, defensa comunitaria del medio ambiente y recursos naturales	incidencia	Parte de Confeniae - Incidencia política - pueblos y nacionalidades
NAKIAN	NAKIAN - EX Federación de Organizaciones Indígenas de Napo FOIN	B.2. Organizaciones		incidencia	Donación de terreno para centro de acopio
YHULIFE		C.1. Empresas		B. Recursos financieros	Comercialización de guayusa en USA

Actor		Tipo de organización	Objetivo del actor	Recurso que aporta actualmente	Apoyo actual
AGROAPOYO S.A.		C.1. Empresas	Empresa dedicada a las actividades de deshidratación de frutas - vegetales, especialmente dirigidos al mercado industria	B. Recursos financieros	Comercialización de platano (2025)
INALPROCES S.A		C.1. Empresas	La empresa Industria De Alimentos Procesados Inalproces S.A. se dedica a fabricación de alimentos perecibles a base de frutas, legumbres y hortalizas como: ensaladas empaquetadas, hortalizas peladas y cortadas, tofu (cuajada de soya).	B. Recursos financieros	Comercialización de platano hasta 2025
ADITMAC		C.1. Empresas	Empresa proveedora de soluciones tecnológicas e innovadoras, a través de una extensa gama de productos y servicios de alta calidad que contribuyan al éxito de nuestros clientes y representadas en diversos mercados, respetando la salud y el medio ambiente.	D. Investigación y/ conocimiento	Guayusa: investigación maquinaria para formulaciones (con UDLA)
GUYA		C.1. Empresas	Empresa Alemana de guayusa	B. Recursos financieros	Cliente guayusa - acuerdo de 1 año (no formal)
WAYS		C.1. Empresas	Empresa Alemana de guayusa	B. Recursos financieros	Cliente guayusa - verbal 1 año
FELCHLIN		C.1. Empresas	Empresa Chocolatera en Suiza	B. Recursos financieros	Cliente cacao: acuerdo verbal
ECUATORIANA DE CHOCOLATES		C.1. Empresas	Empresa Maquiladora para el procesamiento de cacao	B. Recursos financieros	Contrato de maquila Cliente cacao - nacional
MAMANO CHOCOLATES		C.1. Empresas	Empresa Chocolatera en Japon	B. Recursos financieros	Cliente cacao (por 15 años desde 2019)
PACARI		C.1. Empresas	Empresa Chocolatera Ecuatoriana	B. Recursos financieros	Cliente cacao (nacional)
KIWA BSC		C.1. Empresas	Empresa certificadora de normar orgánicas y otras	B. Recursos financieros	Certificador de normas orgánicas

