



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2024,
Volumen 8, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1

**IMPLEMENTACIÓN DEL KAIZEN EN EL SECTOR
CAFETALERO DE LA PROVINCIA DE LOJA;
UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE UN MODELO
DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS PRODUCTORES
CAFETALEROS**

**IMPLENMENTATION OF KAIZEN IN THE COFFEE SECTOR
OF THE PROVINCE OF LOJA; A DESCRIPTIVE STUDY OF AN
ASSOCIATIVITY MODEL FOR COFFE PRODUCERS**

Félix Gustavo Pitizaca Guamán
Investigador Independiente, Ecuador

Implementación del Kaizen en el Sector Cafetalero de la Provincia de Loja; Un Estudio Descriptivo de un Modelo de Asociatividad para los Productores Cafetaleros

Félix Gustavo Pitizaca Guamán¹

fpsicopadagogia@outlook.es

<https://orcid.org/0000-0002-8840-8195>

Investigador Independiente

Catacocha-Loja-Ecuador

RESUMEN

El presente estudio descriptivo busca proponer una metodología basada en el método Kaizen que permita a los productores de café de la provincia de Loja elevar su productividad y por ende sus ventas, para ello, se usará una revisión bibliográfica de las principales teorías del Kaizen para poder describir una metodología que se acerque a la solución de la problemática del sector, después de haber revisado los conceptos del Kaizen y haber descrito los problemas del sector cafetalero se propone un modelo de asociatividad de seis fases en donde los productores pueden aportar soluciones a la problemática del sector, enfatizando la mejora continua de la filosofía Kaizen.

Palabras clave: kaizen, asociatividad, colaboración, mejora continua, productores cafetaleros

¹ Autor principal

Correspondencia: fpsicopadagogia@outlook.es

Implementation of Kaizen in the Coffee Sector of the Province of Loja; a Descriptive Study of an Associativity Model for Coffee Producers

ABSTRACT

The present descriptive study seeks to propose a methodology based on the Kaizen method that allows coffee producers in the province of Loja to increase their productivity and therefore their sales, for this purpose a bibliographic review of the main Kaizen theories was used to be able to describe a methodology that approaches the solution of the sector's problems, after having reviewed the concepts of Kaizen and having described the problems of the coffee sector, a six-phase associativity model is proposed where producers can provide solutions to the problem. of the sector, emphasizing the continuous improvement of the Kaizen philosophy.

Keywords: kaizen, associativity, collaboration, continuous improvement, coffee producers

*Artículo recibido 20 diciembre 2023
Aceptado para publicación: 26 enero 2024*

INTRODUCCIÓN

En la última década el sector cafetalero en la provincia de Loja viene afrontando una gran crisis. tanto a nivel productivo y económico, esto debido a diferentes factores entre ellos las plagas, el cambio climático, la globalización y con ello la apertura de los mercados internacionales y si a ello se suma la competencia fuerte de los países vecinos como Colombia y Brasil; entre los factores internos se puede mencionar a la falta de tecnificación de las fincas agrícolas, el envejecimiento de los cafetales, falta de apoyo efectivo por parte de las instituciones del estado, a esto sumamos, la poca organización y solidaridad de los agricultores y entre los diferentes agentes cafetaleros que conforman la cadena productiva del sector, a ello se suma la propia idiosincrasia de la cultura del agricultor lojano cuando se resiste a acoger nuevas técnicas de producción, cosecha y postcosecha del grano, mejores formas de organización para acceder a capacitación y financiamiento por parte de la banca del estado, privada y ONGs, por esta desunión no logra certificaciones de calidad, para lograr acceder a mejores mercados tanto nacionales como extranjeros y así lograr una recuperación tanto en lo productivo como en lo económico, para de esta manera evitar que los productores jóvenes emigren a las ciudades dejando los campos abandonados y creando más desempleo en las urbes ecuatorianas (Marivel, 2014).

Aunque la demanda del café crece a nivel mundial, el sector cafetalero de la provincia de Loja no logra repuntar su producción y ventas, aunque su clima es uno de los mejores para el cultivo del café, debido a esto en los últimos tres años del concurso de la tasa dorada han sido ganados por productores lojanos, esto hace que el café de la provincia tenga muy buena acogida a nivel nacional e incluso internacional, evidenciando el potencial beneficio económico que representa el sector cafetalero (Chavez, 2022).

Entonces, se debe reflexionar las respuestas a las preguntas del porque el agricultor y sus fincas no pueden recuperar su producción y ventas a niveles aproximados a las vecinas fincas colombianas, ahí es donde aparece la metodología Kaizen, una filosofía de mejora continua japonesa, en donde con pequeñas mejoras continuas se puede lograr grandes cambios (Imai, 2001), además se debe lograr estandarizar los procesos de producción para poder verificar las mejoras y sobre todo se debe trabajar en colaboración entre todos los agricultores del sector cafetalero para aportar soluciones al problema.

Según Masaki Imai (1987), el Kaizen está formado por el vocablo Kai=que significa cambio en japonés, y por zen=para mejorar, lo que la unión de estos dos vocablos sería cambio para mejorar.

De lo anterior podemos decir que el Kaizen, es la acción de cambio, ese cambio se lo entiende como continuo, gradual y ordenada, la misión del Kaizen es eliminar todo lo que reste eficacia a la producción. Según Masaki Imai en el Kaizen todas las personas involucradas deben acercarse a tener una misma filosofía de mejora continua, de cada día hacer pequeños cambios que llevarán a grandes avances, con la estandarización de procesos, sin estandarización no se evidencian los progresos ya que no se cuantifican los avances realizados.

En el sector cafetalero se puede realizar aportes con las 5 “S” que son clasificar (Seiri), ordenar (Seiton), limpiar (Seiso), estandarizar (Seiketsu), disciplina (Shitsuke), además de ello el sector cafetalero se puede apoyar en el ciclo de Deming (PDCA), planificar, hacer, verificar y actuar (Deming, 1982), además de implementar un modelo de asociatividad en donde todos los agricultores ayuden a la solución de los problemas del sector cafetalero.

Con esta metodología vanguardista de la mejora continua y asociatividad se pretende que el sector cafetalero de la provincia de Loja logre mejorar su producción y por ende sus ventas, de esta manera recuperar a uno de los sectores que brinda cientos de plazas de trabajo directa e indirectamente, evitando que los agricultores abandonen los cafetales y así evitar la migración de los jóvenes hacia las ciudades.

El estudio descriptivo se realiza en la provincia de Loja, debido a su gran tradición cafetalera ya que se cultiva café en 15 de sus 16 cantones que la conforman ya que su variedad de pisos climáticos hace del café un grano muy apetecido por los mercados nacionales e internacionales.

Los objetivos del estudio son:

Objetivo General

- Proponer un modelo de asociatividad basado en la metodología Kaizen que ayude a los agricultores del sector cafetalero de la provincia de Loja a mejorar la producción y ventas.

Objetivos Específicos

- Describir un modelo de asociatividad que se contextualice al sector cafetalero de la provincia de Loja.
- Determinar como el método Kaizen puede ayudar a elevar la productividad de los productores de café de la provincia de Loja.
- Determinar las principales características de los agricultores de la provincia de Loja.

METODOLOGÍA

Revisión Bibliográfica: se realizó una investigación documental, sistemática descriptiva, es decir se recopiló información que ya existe sobre los temas de la producción del café por parte de los agricultores y de la metodología Kaizen, las 5 S, el ciclo de Deming, la mejora continua y la colaboración entre grupos de personas, esto nos ayudará a descubrir cómo la mejora continua puede ayudar a recuperar la producción de los agricultores lojanos.

Con el apoyo de esta técnica se logró identificar que los agricultores lojanos no cuentan con un plan de gestión para poder organizar sus actividades a corto, mediano y largo plazo y esto se lo pudo responder aplicando una metodología de mejora continua con el ciclo de Deming y las 5 S (orden, limpieza, clasificación, disciplina y estandarización de las actividades).

Método Inductivo: este método nos ayudó mediante el estudio de la metodología Kaizen, ciclo de Deming, las 5 S, poder comprender la desorganización de los agricultores en la provincia de Loja y poder proponer un plan de gestión para aplicar al sector cafetalero lojano.

Método Deductivo: Nos permitió realizar los resultados y las conclusiones que nos dejó el plan de gestión, luego de haber explorado las teorías y conocimientos de la metodología Kaizen en especial de las 5 S y el ciclo de Deming.

Método Analítico: Nos ayudó a analizar los principios de la metodología Kaizen para comprender cómo se puede elaborar el plan de gestión a los agricultores lojanos y mejorar su producción, también aportó como la mejora continua puede ser una filosofía que puede cambiar la forma de pensar y actuar de los agricultores de la provincia de Loja.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Breves esquemas conceptuales

Según las palabras de Masaki Imai, en su libro Kaizen, la clave de la ventaja competitiva que lo escribió en los años de 1987, declara de manera locuaz y sencilla que es el mejoramiento de todos los días que involucra a todos los actores de un sector industrial, empresa, comunidad, familia o persona que desea progresar día a día,

Otros autores se sustentan en el término Kanjis, para exponer que Kai significa un hombre que puede regarse a sí mismo (cambiar), en forma de un árbol; y el Zen significa que puede ser regado de forma

constante para que su tronco y raíces puedan crecer fuertes (Sandoval Guerrero, 2023).

En terminología propia podemos decir que el Kaizen es una filosofía de mejora continua, cada día se puede hacer mejor las cosas de las que hice ayer, esto aplica para todas las facetas de la vida ya sea; personal, familiar, profesional y social.

Los cambios en el mundo y en el entorno hacen que tanto las personas, empresas y comunidades mejoren sus practicas diarias, conocer nuevos conocimientos e instalar nuevas tecnologías y herramientas para lograr desarrollarse. Así lo entendieron los miembros de la Unidad Japonesa de Científicos y Ingenieros (JUSE), quienes, tomando como base las enseñanzas del estadounidense William Deming, diseñaron una nueva metodología de la gestión que más adelante fue bautizada como Kaizen (Alanya Espinoza, 2022). Para una mejor comprensión del Kaizen nos podemos acoger a los conceptos de Brunet y New (2003, p.1428), los cuales afirman al Kaizen como “un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las las personas involucradas juegan un rol importante, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales” (Suárez-Barraza, 2021).

Según el mismo profesor Masaki Imai (1996), concluye que el Kaizen signifca mejoramiento continuo, pero mejorando todos los días, a cada hora, minuto y segundo, realizado por todos los trabajadores de la empresa cualquiera que sea el departamento y puede ser desde pequeñas mejoras incrementales a drásticas innovaciones. Un concepto similar es la que define al Kaizen como una filosofía integral, de vida, de desarrollo personal, laboral, familiar y en la comunidad, que busca de manera constante mejoras e innovaciones que impacten en las actividades que realizamos todos los días; es decir, nuestros procesos operativos (ya sea en la empresa y personales).

De esta manera, el Kaizen se sigue considerando un concepto en evolución, lo que ha traído como consecuencia diferentes significados dependiendo del tiempo y el contexto organizacional en el que se ha presentado (tozawa y Bodek, 2002). Por ello, la Unión de Científicos e ingenieros Japoneses (Japanese Union Scientific Engineers, JESE), utiliza el término Kaizen sin concretarlo, como un axioma o un principio básico para definir otros conceptos relacionados con los términos calidad, mejora o innovación (Paz, 2022)

Como síntesis de este primer apartado de la literatura podemos resumir en la tabla 1, las tres posibles vertientes que ha tomado el Kaizen en su aplicación en las empresas en el siglo XXI, basadas en un estudio de Suarez Barraza y Miguel Davila, (2008).

Tabla 1. Vertiente en donde se lo puede clasificar al Kaizen.

Nro.	Vertiente	Características	Autores de literatura
1	El kaizen como filosofía de vida y empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina del trabajo ▪ Alto compromiso de la dirección ▪ Mantenimiento y mejora de estándares ▪ Alta participación de los empleados de manera voluntaria ▪ Gestión en el <i>gemba</i> (área de trabajo) ▪ Enfoque en la mejora de los procesos de manera permanente ▪ Educación y entrenamiento intensivo ▪ Uso continuo del ciclo de mejora de planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). 	<p>Imai (1986, 1989, 1997)</p> <p>Aoki (2008)</p> <p>Cheser (1998)</p> <p>Brunet y new (2003)</p> <p>Suárez Barraza (2007, 2009)</p> <p>Suárez Barraza <i>et al.</i> (2009)</p> <p>Hino (2006)</p> <p>Berger (1997)</p> <p>Osono <i>et al.</i> (2008)</p> <p>Tanner y Roncarti (1994)</p>
2	El Kaizen como principio teórico de metodología y técnicas de mejoras rápidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del Kaizen como: Kaizen Blitz (bombardeo de mejoras). ▪ Office Kaizen (mejoras rápidas en organizaciones de servicio). ▪ Kaizen Teian (como un sistema de propuestas de mejora). ▪ Eliminar el <i>Muda</i> (desperdicios). ▪ Alcance limitado y temporal (3 o 5 días aplicando mejoras). ▪ Uso del personal “experto” para dirigir las mejoras rápidas entrenamiento puntual. ▪ Pequeños “triumfos” usando el concepto de “tareas para terminar” 	<p>Laraia <i>et al.</i> (1999)</p> <p>Lareau (2003)</p> <p>Sheridan (1997)</p> <p>Japan Human Relations Association (1990)</p> <p>Ortiz (2009)</p> <p>Montabon (2005)</p> <p>Melnyk <i>et al.</i> (1998)</p> <p>Liker (2004)</p> <p>Landa aceves (2009)</p> <p>Bateman (2005)</p>
3	El Kaizen visto como un elemento de la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte de la gestión por calidad total. 	<p>Dean y Bowen (1994)</p> <p>Deming (1986)</p>

gestión por la calidad total.	▪ Centrado en la mejora con enfoque al cliente.	Juran (1990) Ishikawa (1986)
	▪ Trabajo en equipo (círculos de calidad).	Hellsten y Klefsjö (2000)
	▪ Control estadístico de la calidad.	
	▪ Aplicación de técnicas de resolución de problemas (Quality Control).	
	▪ Story (Historia de la calidad)	
	▪ Formación	
	▪ Compromiso de la dirección	

Nota: cuadro sinóptico de las tres vertientes del Kaizen, tomado de Suarez Barraza y Miguel Dávila (2008)

El Kaizen: principios, técnicas y herramientas gerenciales

Un principio es un término que se puede entender como una afirmación básica que proporciona entendimiento u orientación a los pensamientos y a la práctica, estableciendo una relación entre el conocimiento y la acción práctica (Pereda, 2022), Dean y Bowen (1994) lo definen como una serie de prácticas, las cuales se establecen para conducir un cambio en la organización. en ese mismo orden de ideas, Cheser (1994) indica que el Kaizen se diferencia de la mejora continua (en su visión occidental) en los propios principios rectores que lo delimitan. y aunque el profesor Imai (1989, 1997) no se refiere directamente a un grupo de principios rectores, indica que el Kaizen puede ser delimitado por, al menos, tres tipos o formas:

El Kaizen management: que es el más importante de todos de acuerdo con su apreciación, ya que es el que se enfoca en la estrategia organizacional (políticas y objetivos) y en el sistema de gestión, e involucra a todos y cada uno de los directivos y empleados de la organización; 2 el Kaizen grupal, es aquel centrado en los equipos de mejora o círculos de calidad, orientado a la solución de los problemas que ocurren en el día a día; y 3) el Kaizen individual, centrado en el diseño organizacional del tipo bottom up, es decir, las propuestas de mejora para la solución de problemas que surgen de los propios empleados que se encuentran en el área de trabajo; aquellos trabajadores que, según el autor, conocen mejor los procesos de trabajo, y, por ende, pueden proponer soluciones más efectivas a los problemas que surgen en la operación de los mismos (Helmold, 2020).

En esta misma línea, y sustentándose en la contribución de Imai (1986), Berger (1997) propone tres principios rectores para el Kaizen: 1) el Kaizen orientado a los procesos, referido a la mejora de los procesos con el fin de mejorar los resultados de los mismos; 2) el Kaizen orientado al mantenimiento y a la mejora de los estándares, es decir, sostener el rendimiento del trabajo cotidiano implica mantener los estándares de trabajo, los cuales pueden ser mejorados a través de un esfuerzo continuo de la organización; y, finalmente,

El Kaizen orientado a los individuos, sustentado en la tipología de Imai del Kaizen grupal e individual; este principio se centra en la generación de ideas de mejora por parte de los empleados. aquí cabe resaltar que Berger (1997, p. 115) propone su propia clasificación de equipos relacionados con el Kaizen: Quality Control Circles (círculos de calidad); Organic CI (equipos orgánicos de mejora continua); Expert Task Force (equipos de fuerzas de tareas) y Wide Focus CI Groups (equipos de mejora continua de enfoque amplio) (Gallardo Meza, 2022).

De esta forma, y aunque el profesor Imai indica estos tres grupos de “posibles” principios rectores, y después de estudiar su obra y la de los investigadores europeos y americanos en el tema (Cheser, 1994; Bessant y Caffyn, 1997; Berger, 1997, etc.), se propuso de manera explícita que para operar el Kaizen es necesario una serie de principios rectores que puedan servir de base teórica a la hora de implementar los conceptos teóricos del mismo (Suárez Barraza, 2007, pp. 103-104), dichos principios rectores representan el esquema conceptual básico de referencia, sustentados en los trabajos anteriores de Imai (1989, 1997), Cheser (1994), Berger (1997) y Bessant y Caffyn (1997). a continuación, se listan y se muestran en la figura 1.

Primer concepto: elementos básicos.

Segundo concepto: el mantenimiento y mejoramiento de los estándares.

Tercer concepto: el enfoque hacia los procesos.

Cuarto concepto: el enfoque en las personas.

Quinto concepto: la mejora continua del trabajo diario.

Figura 1. Esquema conceptual del Kaizen y su enfoque.



Nota: esquema conceptual del Kaizen y su enfoque, tomado de Suarez Barraza y Miguel Dávila.

Como pueden mostrar los autores Suarez Barraza y Miguel Dávila el Kaizen es una metodología de mejora continua en donde se toma en cuenta al desarrollo personal o integral tanto de la comunidad, empresa y personas.

A continuación, se muestran la tabla 2 sugerida por los autores Barraza y Dávila en donde se pueden ver a los principios, técnicas y herramientas del Kaizen.

Tabla 2. Principios, técnicas y herramientas del Kaizen.

Principios	Técnicas	Herramientas
Elementos esenciales: este paso es imprescindible para iniciarse en la metodología Kaizen.	Las 5 S: clasificar, limpiar, ordenar, disciplina y estandarización	Tarjetas rojas y amarillas. Plan de implementación. Hoja de toma de datos antes y después de la implementación. Hoja de plan de seguimiento Hoja de estándares de limpieza. Hoja de estándar operativo (SOP)

<p>Mantenimiento y mejora de los estándares: la mejora continua siempre se la evalúa con el cumplimiento de estándares.</p>	<p>Implementación del ciclo de Deming (PDCA)</p>	<p>Hoja de planes de negocio y de planes de calidad (PdCa a nivel organizacional) Hoja de despliegue de políticas (Hoshin Kanri) Hoja de objetivos en los tres niveles organizacional, de procesos e individual Hoja de propósito, objetivos e indicadores de los procesos de trabajo (PdCa a nivel de procesos) Formato de ideas de mejora (PdCa a nivel individual), también conocido como mini-píldoras de mejora (Suárez Barraza, 2008)</p>
<p>Enfoque de procesos: el kaizen centra todos sus esfuerzos de mejora, en los procesos de la empresa.</p>	<p>Rediseño de procesos.</p>	<p>Diagrama de sistemas. Diagramas de bloques. Diagramas de flujo y participantes. Matriz de selección del proceso. Matriz de indicadores de medición del proceso. Mecanismos y paquetes informáticos de automatización.</p>
<p>Enfoque a las personas: el kaizen centra sus esfuerzos de mejora con la alta participación de los empleados.</p>	<p>Red de equipos de mejora. Educación y capacitación. Relación maestro-aprendiz.</p>	<p>Acuerdo de formación del equipo Memoria del equipo (reglas, roles, nombre, logotipo) Hoja de control de la red de equipos de mejora Hoja de seguimiento de los proyectos de mejora Programa de formación y educación a corto, medio y largo plazo Expedientes de cursos Planes de carrera de cada empleado Programa de reuniones y de estudio Programa de formación y educación Matriz de habilidades de liderazgo</p>

<p>La mejora del trabajo diario: el kaizen se enfoca en la mejora continua, a través de la solución de problemas en el mismo lugar del trabajo llamado “gamba”, la eliminación del desperdicio llamado “muda” en el lugar de trabajo; cualquier actividad que consuma recursos y no cumpla los requerimientos de la empresa.</p>	<p>Administración del gamba (palabra japonesa para lugar de trabajo).</p> <p>Talleres de mejoras rápidas del Kaizen.</p>	<p>Check list u hoja de recolección de datos para detectar la muda en el lugar de trabajo.</p> <p>Hoja de análisis y resumen de las anomalías encontradas.</p> <p>Mapa de la distribución física (Layout) antes y después de la mejora.</p> <p>Protocolo de entrevista de diagnóstico.</p> <p>Check list u hoja de recolección de datos para detectar la muda en el lugar de Trabajo.</p> <p>Hoja de estándar operativa (SOP).</p> <p>Hoja de análisis y resumen de las anomalías encontradas.</p> <p>Mapa de la distribución física (layout) antes y después de la mejora.</p> <p>Protocolo de entrevista de diagnóstico (los 5 por qué).</p> <p>Forma de observación de tiempos.</p> <p>Tabla resumen del cambio.</p> <p>Check list u hoja de recolección de datos de frecuencias de los problemas.</p> <p>Tabla de efectos de los problemas.</p> <p>Diagrama de Pareto.</p> <p>Diagrama de Ishikawa.</p> <p>Histograma.</p> <p>Diagrama de Gantt (plan de acción de mejora).</p>
	<p>La historia de la calidad (QC Story)</p>	

Nota: Cuadro sinóptico de los principios, técnicas y herramientas del Kaizen tomado de Suarez Barraza y Miguel Dávila (2008)

Aplicación del Kaizen a los sectores cafetaleros.

Siempre se creyó que la filosofía Kaizen era aplicable solo para empresas transformadoras o de servicios, pero en los últimos años se viene aplicando mejoras continuas a fincas cafetaleras, maiceras y cacaoteras en el Ecuador, pero la metodología Kaizen se la puede aplicar al sector cafetalero para desde la teoría poder dar posibles soluciones a la crisis productiva del sector, esto debido en falta por la

poca gestión de la mejora continua en las fincas, en donde la mayoría de agricultores desconoce la estandarización como motor de impulso del crecimiento tanto a nivel productivo como económico.

Descripción de los problemas del sector cafetalero en la provincia de Loja.

La falta de una metodología basada en el método Kaizen para la colaboración de los principales agentes del sector cafetalero en función del desarrollo productivo de la provincia de Loja, Ecuador, ha hecho que la productividad, competitividad y rentabilidad de sus negocios haya bajado en los últimos diez años, ya que no existe un plan de acción conjunto para crear y potenciar ventajas competitivas que le permitan mejorar en términos productivos, debido a que cada agente trabaja de forma independiente, haciendo que el sector cafetalero de la provincia sea vulnerable ante la competencia local, nacional e internacional (Mero-Loor, 2021).

Actualmente, cada agente del sector cafetalero como los agricultores, comerciantes, transformadores, vendedores, proveedores de insumos agropecuarios trabajan de forma independiente, cada uno siguiendo sus objetivos, esto ha hecho que no haya una política de producción del café en la provincia de Loja bajando la producción, en especial dejando abandonado al primer eslabón de la cadena como lo son los agricultores expuestos al vaivén de los precios internacionales y siendo el eslabón que más sufre las subidas y bajada de los precios, por eso muchas sectores agrícolas ahora toman modelos de colaboración entre los diferentes agentes de los sectores productivos del sector para poder conseguir objetivos comunes, ya sean productivos, económicos, sociales y ambientales.

En un contexto global competitivo, los modelos de colaboración entre los distintos protagonistas de este sector pueden convertirse en un gran aliado para una mejorar de la eficiencia en las cosechas y ventas de los caficultores de la provincia de Loja (Landacay, 2019).

Así, las alianzas estratégicas entre productores, fabricantes y distribuidores se están convirtiendo en una opción real para aumentar las ventas de una forma rentable y sostenible, pero con riesgos compartidos (Lemus Fonseca, 2020).

Si bien estamos en un mundo de gran competencia, las compañías no compiten solas, las empresas, las regiones y los países se organizan y establecen alianzas para afrontar a sus competidores y sacar provecho de las condiciones del mercado. De allí surgen los modelos de colaboración que se han diseminado por todo el mundo (Calle Galvis, 2023).

La producción del café es un ejemplo de mercado globalizado que afronta una crisis estructural, que coloca a los productores cafetaleros en una situación de inseguridad e incertidumbre para el futuro, esto genera una mayor competitividad a nivel mundial, y pone a las regiones productoras en graves dificultades para su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad, donde el café es considerada una de las materias primas más importantes, y a la cual se le da seguimiento en la economía mundial (Carrero Cañon, 2022).

La Organización Internacional del Café (OIC) es la principal organización que estudia los asuntos de los cafetaleros, para poder enfrentar los desafíos del sector se idean estrategias para fortalecerlo a nivel internacional. Esta concentra toda la información generada en el tema, y de la cual se deriva que la producción de café está liderada por Brasil con 51.500 bolsas de 60 kg, le sigue Vietnam con 28.500 bolsas de 60 kg, Colombia con 14.000 bolsas de 60 kg, e Indonesia con 10.800 bolsas de 60 kg (INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION, 2023).

La combinación de beneficios económicos, sociales y ambientales que genera el cultivo del café, hace necesario que los agentes involucrados en el sector promuevan los incentivos que se requieren para apoyar la productividad, competitividad y crecimiento económico del sector.

Según el censo del INEC en la Provincia de Loja en el año 1983 existían 20.885 ha. de café arábica, en 1998, existían 30.000, ha. cultivadas, como podemos inferir que no hay datos del café robusta ya que esta necesita muchos climas húmedos y abundantes lluvias y Loja es una provincia de clima seco y lluvias esporádicas, otro punto a acotar vemos que como en pocas provincias hubo un incremento en el total de hectáreas sembradas de café, pero esas cifras bajaron a partir del año 2000, por efectos de la dolarización en donde subió los costos de producción y ya para el año 2010 se tiene 22.991 ha. sembradas, 18.545 ha cosechadas, 3.192 toneladas cosechadas y un rendimiento por hectárea del 0,17, contrastando con el año 2021, se tiene 3.531 ha sembradas, 2.636 ha cosechadas, 358 toneladas y un rendimiento por hectárea del 0,14, infiriendo estos datos otorgados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca podemos ver como en 10 años ha bajado drásticamente la producción de café (MAGAP, 2022).

Las condiciones agroecológicas, altitudinales y climáticas hacen que el producto posea una alta calidad y tenga la denominación de origen “Lojano Café de Origen”, reconocido a nivel nacional, así

como en países como: Francia, Bélgica, Países Bajos, Estados Unidos, Medio Oriente, Austria, Grecia, Corea y Alemania.

Los cantones de mayor producción en la provincia de Loja, son; Puyango con 870 ha, 95 toneladas, Quilanga, 675 ha, 77 toneladas, Sozoranga 545 ha, 61 toneladas, Olmedo, 479 ha, 52 toneladas, Chaguarpamba, 368, 51 toneladas, cuya producción en su mayoría es para la exportación y una menor cantidad para el consumo local (MAGAP, 2021).

Dentro de la problemática de los caficultores de la provincia de Loja se detecta la falta de unión de los principales agentes del sector caficultor ya que cada agente trabaja de forma separada, trabajando solo para cumplir sus objetivos económicos y olvidando el trabajo grupal como sector, para de esta manera encontrar soluciones conjuntas a la problemática del sector cafetalero desde el pequeño productor cafetalero hasta las empresas que se dedican a comercializar el producto, además, falta un censo actualizado y verídico de los tipos de plantaciones de café en los últimos 25 años ya que los existentes varían de una fuente a otro en especial entre las del INEC con las del MAGAP, el uso de fertilizantes no orgánicos, la falta de control de plagas como la roya y la broca, la falta de acceso a créditos por parte de los bancos públicos y privados, la falta de maquinaria para el despulpado y secado del grano, los precios cambiantes en el mercado, de acuerdo a la Bolsa de Valores de New York y Londres, la falta de unión por parte de los caficultores a las asociaciones, la falta de capacitación a los agricultores para implementar métodos de tratamiento del café en la postcosecha para mejorar la calidad del producto, falta de nuevos nichos de mercados para exportar el café especial a otros países y no depender de la venta del café en grano, la falta de políticas efectivas de ayuda hacia los cafetaleros por parte de las instituciones públicas como Prefectura de Loja, Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca (MAGAP), Ministerio de Turismo, Ministerio de Producción, falta de políticas efectivas por parte de las asociaciones privadas como PROCAFEC, Asociación los Molloqueros de Chaguarpamba, APPACH, PROCAP, APROCAIRO, APECAEL, Nuevos Horizontes, Señor de la Buena Esperanza, Unión y Progreso, Asociación de Producción Agropecuaria de Sozoranga, Agrosoledad, Señor del Buen Suceso (MIESS, 2022), la falta de certificaciones de calidad del café a nivel local, provincial y nacional, la falta de solidaridad por parte de la industria privada local en el pago de precios justos o que cubran los costos de producción, los distribuidores

de semillas, fertilizantes por parte de los almacenes agropecuarias no están alineados a las necesidades de los cafetales del sector agravando la situación del cuidado en especial frente a las plagas que afectan al grano, dentro de toda esta problemática existe la necesidad de proponer nuevas metodologías para este sector pueda fortalecerse desde la producción, luego en las ventas (REVISTA LIDERES, 2020).

Propuesta

Después de haber realizado una descripción de los problemas que afronta el sector cafetalero de la provincia de Loja, se puede identificar algunos puntos de mejora que la metodología Kaizen puede aportar como solución al sector cafetalero de la provincia de Loja, para de esta manera potenciar las fortalezas y minimizar los aspectos de mejora.

La metodología Kaizen orienta a una buena conducción del trabajo asociativa para el desarrollo del eslabón más débil que es el de los productores o agricultores, enfocándose en el trabajo organizado, que permita que todos los agricultores sean los actores de cambio y mejora continua, esto con el objetivo de fortalecer la producción de sus fincas por ende de sus ventas y de esta manera mejorar las condiciones de vida de los agricultores de la provincia.

El objetivo de esta propuesta de este estudio descriptivo es servir como herramienta de desarrollo en el sector cafetalero de la provincia.

Propuesta de la asociatividad: un principio teórico del Kaizen es el **enfoque a las personas**, centra sus esfuerzos de mejora con la alta participación de los empleados, con la formación del equipo programa de formación y educación a corto, medio y largo plazo.

Según la bibliografía del Kaizen, se sugiere que se creen organizaciones de agricultores para iniciar una metodología Kaizen donde se pueda impulsar la mejora continua de las fincas cafetaleras, basadas en estándares que deben cumplir los socios implicados:

La propuesta que se propone cuanta de seis fases que se describen a continuación:

Fase 0: Promoción y selección. (4 semanas).

Con sesiones o charlas de sensibilización se deberá conocer, identificar a los agricultores interesados en trabajar esta metodología Kaizen o trabajar en equipo, con el objetivo de alcanzar mejores resultados productivos y económicos con el café.

Los agricultores deben estar preparados para trabajar en equipo, tiempo para capacitación para lograr los objetivos de la metodología de colaboración entre los agricultores.

Desde esta etapa, los agricultores que están comprometidos en trabajar en equipo, mejorar en sus rendimientos productivos de los cafetales, se irán seleccionando para atraerlos al grupo de trabajo, además, es una etapa muy importante para mapear los líderes que servirán como agentes de unión entre la entidad a cargo de la asociatividad y los agricultores, además serán los encargados de interactuar con los gobiernos locales, instituciones del estado, ONG entre otras instituciones.

Fase I: Consolidación Institucional (4 semanas).

Una vez identificados los agricultores comprometidos con el trabajo bajo una asociatividad para lograr resultados positivos tanto en crecimiento en la producción de cosechas y ventas, llega el momento de darle un marco jurídico a la asociación; además, de ello se dará una visión, misión, objetivos, políticas valores, estatutos para que todos se puedan guiar y lograr los resultados esperados.

Se determinará la directiva que será la encargada de llevar a cabo los objetivos de la asociación, deberá contar con la confianza de todos los agricultores, además, se sugiere que esta directiva este formada por personas que estuvieron en la fase 0, para que estén identificados y capacitados en la metodología Kaizen, es de vital importancia que la asociación se haga registrar en la entidad correspondiente para poder recibir apoyo del estado, instituciones públicas, privadas e inclusive ONGs.

Fase II: Fortalecimiento de lazos de confianza (4 meses).

En esta etapa se debe generar confianza entre los agricultores socios para ello la directiva debe exponer los beneficios de trabajar bajo un equipo de trabajo o comunidad

Para lograr estos objetivos, la asociación debe capacitar sobre la 5 S (clasificar, limpiar, ordenar, disciplinar y estandarizar) mediante, se debe tener la hoja de implementación, la hoja de seguimiento, la hoja de estandarización, en donde se puedan observar los objetivos a alcanzar, medir y mejorar.

Además, también se debe capacitar sobre el ciclo de Deming (PDCA), sobre los objetivos a lograr a nivel de asociación, en las fincas cafetaleras y a nivel de los agricultores como personas, esta fase es importante ya que la mejora continua se la logra solo con la estandarización porque nos permite medir lo que se logra una mejora continua.

La asociación debe diseñar un plan de mejoras para su organización, en dicho documento debe detallar las actividades concretas que son necesarias para alcanzar los objetivos, especificando plazos, responsables, recursos a utilizar, indicadores de logro y fuentes de financiamiento.

Fase III: Plan Piloto (24 meses).

Se realizará un plan piloto en donde todos los miembros de la asociación que han ganado confianza en este tiempo, la idea del plan piloto es que la asociación asuma el reto el poder gestionar desde los inicios el poder manejar un pequeño proyecto que sirva como experiencia, capacitación, rectificación de errores si los hubiera y más que todo incentivar la motivación para los asociados, dicho plan piloto debe contar con poco presupuesto y producir resultados palpables a corto plazo.

Una vez que los miembros de la asociación han ganado cierto nivel de confianza, se necesitará realizar un proyecto piloto que será planeado y a modo de consolidar la confianza sobre la base de los resultados. A modo que sube la confianza, la formalización de acuerdos debe crecer también, así se espera, que previamente al plan piloto, la asociación implemente un fondo de ahorro común para cubrir las necesidades que se presenten.

Fase IV: Planeamiento estratégico (12 semanas):

Cuando la asociación logre una confianza, la asociación puede comenzar la implementación del planteamiento estratégico, hasta este punto la asociación ya que debe estar pulida en aspecto de la normativa legal, es necesario, que el compromiso sea muy alto en esta etapa, se deberá analizar en profundidad la problemática de la asociación, con una matriz FODA, en donde se potencien las fortalezas y se minimicen las debilidades, se deberán plantear la misión, visión, objetivos a largo plazo y políticas a llevar todo esto debe permitan incrementar la productividad de los agricultores de la zona.

Fase V: Gestión y ejecución de P.E (60 meses):

En esta última fase, la asociación inicia operaciones a través de la implementación del plan estratégico que se realizó, además, verificando, el cumplimiento de los estándares de mejora continua, supervisando la colaboración de todos los agricultores en la solución de los problemas que se presenten, la asociación debe designar a los responsables de cada actividad, se deberá contar con profesionales en la mejora continua para enrumbar el inicio de la asociación.

La directiva debe enfocarse en la profesionalización la estructura jerárquica buscando integrar a sus filas profesionales con perfiles en gestores de negocios, para que la asociación pueda cumplir los objetivos de estandarización, mejora continua y así elevar la rentabilidad de los productores de café en la provincia de Loja.

CONCLUSIONES

La metodología Kaizen según su autor Masaki Imai es una filosofía de mejora continua, donde cada día se puede ir mejorando para ello se debe estandarizar las operaciones ya sea en las asociaciones, empresas y personas.

El sector cafetalero de la provincia de Loja presneteta una gran demanda por parte del mercado, pero presenta problemas estructurales en especial en los agricultores que es eslabon más debil de la cadena productiva, en especial por la falta de asociatividad ya que no le permite acceder a capacitación e inversión por parte de la banca privada y estatal.

A pesar de que el sector cafetalero presenta dificultades en la organización de los diferentes eslabones de su cadena productiva, la metodología Kaizen hace un acercamiento a trabajar desde la asociatividad para lograr objetivos de crecimiento tanto en la producción como en las ventas.

El plan de asociatividad tiene seis fases en donde se puede implentar la filosofía Kaizen partiendo que los agricultores deben asociarse y aprovechar la colaboración entre todos para solucionar los problemas que quejan al sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alanya Espinoza, R. M. (2022). *Propuesta de mejora continua mediante la metodología Kaizen para mejorar la productividad en una empresa panificadora, Lima 2022*. Repositorio Universitario; Universidad Norbert Wiener.

<https://doi.org/https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/6616>

Calle Galvis, C. &. (2023). *Identificación de un modelo de asociación entre pymes que permita rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el suroeste antioqueño con destino a Estados Unidos*. Universidad EAFIT.

<https://doi.org/https://repository.eafit.edu.co/items/aca7a1aa-fdf7-4fd1-8d0e-33bd0611cb11>

- Carrero Cañon, J. S. (2022). *Diagnóstico de la situación actual y perspectivas al mercado internacional del café en el departamento de Cundinamarca*. Universidad Antonio Mariño. <https://doi.org/http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6501>
- Chavez, M. (01 de junio de 2022). *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador*. Obtenido de La Mesa Provincial del Café de Loja, una estrategia para el desarrollo: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/18770/2/TFLACSO-2022MNCM.pdf>
- Deming, E. (1982). *Ciclo de Deming*. Universidad de Concepción. https://doi.org/file:///C:/Users/User/Downloads/toaz.info-libro-ciclo-deming-pr_eff2551a156ef06d957575cb2fa585a6.pdf
- Gallardo Meza, H. S. (2022). *El método Kaizen en la mejora continua de los procesos empresariales. Revisión sistemática*. Repositorio Universitario digital; Universidad Cesar Vallejo. <https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105652>
- Helmold, M. (2020). *Lean management and kaizen*. Springer international publishing. <https://doi.org/https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-46981-8>
- Imai, M. (1 de junio de 2001). *CECSA*. Obtenido de La clave de la ventaja competitiva japonesa: https://www.academia.edu/44081077/Kaizen_la_clave_de_la_ventaja_competitiv
- INTERNATIONAL COFFE ORGANIZATION. (20 de diciembre de 2023). *INTERNATIONAL COFFE ORGANIZATION*. Obtenido de Informe del mercado del cafe 2023: <https://icocoffee.org/>
- Landacay, D. E. (05 de Agosto de 2019). *La ruta agroturística del café en Loja*. Obtenido de Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaRutaAgroturisticaDelCafeEnLoja-7164329.pdf>
- Lemus Fonseca, M. T. (2020). *Estrategias productivas para el sector cafetero colombiano orientadas al aprovechamiento de la Alianza del Pacífico (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás)*. Universidad Santo Tomás. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11634/28571>
- MAGAP. (2021). *Producción de café en la provincia de Loja*. MAGAP. <https://doi.org/https://www.agricultura.gob.ec/morona-santiago-tiene-1-799-hectareas-de-cultivos-de-cafe-y-cacao/>
- MAGAP. (2022). *Sistema de información Pública agropecuaria*. MAGAP.

<https://doi.org/http://sipa.agricultura.gob.ec/>

Marivel, C. T. (1 de marzo de 2014). *Universidad Tecnica Particular de Loja*. Obtenido de Análisis sectorial del café en la zona 7 del Ecuador (Doctoral dissertation, Universidad Técnica Particular de Loja): <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2703/1/338X1227.pdf>

Mero-Loor, K. A.-G. (2021). *Principales problemáticas del sector cafetalero en la provincia ecuatoriana de Manabí*. Estado de situación y perspectivas. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

<https://doi.org/https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5214>

MIESS. (15 de ENERO de 2022). *Requisitos para Corporaciones y Fundaciones*. Obtenido de Requisitos para Corporaciones y Fundaciones: <https://www.inclusion.gob.ec/organizaciones-sociales/>

Paz, S. C. (2022). *Competencias pedagógicas desde la teoría kaizen*. . Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,

<https://doi.org/https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1518>

Pereda, R. (2022). *¿ Qué es un principio?: análisis de la Monadología*. . Ápeiron: estudios de filosofía.

<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8404199>

REVISTA LIDERES. (2020). *Sector cafetalero se declara en estado de emergencia*. REVISTA LIDERES. <https://doi.org/https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cafetalero-declara-emergencia.html>

Sandoval Guerrero, D. M. (2023). *Plan de mejoramiento continuo*. Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga.

<https://doi.org/https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/11126>

Suárez-Barraza, M. F.-D.-C. (2021). *Application of Kaizen-Kata methodology to improve operational problem processes. A case study in a service organization*. International Journal of Quality and Service Sciences.

<https://doi.org/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-07-2020-0113/full/html>

