



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**  
**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**  
Carrera de Finanzas

**Diagnóstico sectorial de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café (C1079.11), distrito 11D06, provincia de Loja**

Trabajo de Integración Curricular  
previo a la obtención del título de  
Licenciada en Finanzas

**AUTORA:**

Leila Kathiuska Ojeda Calva

**DIRECTOR:**

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova PhD.

Loja – Ecuador

2024



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Crespo Cordova Abraham Boanerges**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Diagnóstico sectorial de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café (C1079.11)**, distrito 11D06, provincia de Loja, perteneciente al estudiante **Leila Kathiuska Ojeda Calva**, con cédula de identidad N° 1105434896.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 1 de Marzo de 2024



Firma electrónicamente por:  
ABRAHAM BOANERGES  
CRESCO CORDOVA

F) .....  
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000560

1/1  
*Educamos para Transformar*

### **Autoría**

Yo, **Leila Kathiuska Ojeda Calva**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de este. Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1105434896

**Fecha:** 02 de abril de 2024

**Correo electrónico:** leila.ojeda@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0997541428

Carta de autorización por parte del autor; para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular

Yo, **Leila Kathiuska Ojeda Calva**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Diagnóstico sectorial de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café (C1079.11), distrito 11D06, provincia de Loja”** como requisito para optar por el título de **Licenciada en Finanzas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 14 días del mes de febrero, de dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autora:** Leila Kathiuska Ojeda Calva

**Cédula:** 1105434896

**Dirección:** Barrio San Pedro

**Correo electrónico:** leila.ojeda@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0997541428

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

Director del Trabajo de Integración Curricular

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova PhD.

## **Dedicatoria**

Dedico este Trabajo de Integración Curricular primeramente a Dios, por brindarme la dicha de ver uno de mis sueños hecho realidad, por darme la sabiduría para cumplir a cabalidad este proceso académico; a mi hermana Letty, el ser máspreciado que tengo en el mundo, por ser mi pilar y mi fortaleza en todos los momentos de mi vida, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para crecer y superarme cada día; a mis padres, Tito y María, por haberme dado la vida y la oportunidad de llegar a este momento importante de mi formación académica, por la lucha incansable y hacer lo imposible para que cumpliera mis sueños; a mis hermanos, Andrés y Manuel, por enseñarme el lado más sencillo y bello del planeta, por demostrarme su cariño y apoyo sin importar nuestras diferencias; a mis sobrinos, Alisson y Eydan, por todo el amor y energía que me brindan para cumplir mis objetivos; a mi abuela, Carolina, por ser la luz y guía en los días más grises de mi vida; a mi prima, Isabel, por ser mi bastón y apoyo moral en los momentos que más necesite; a mi amiga, Estefanía, por ser mi consejera y confidente, por su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles. Este trabajo va por ustedes que lo valen todo en el mundo porque admiro su fortaleza y capacidad de superar obstáculos, por ayudarme a convertir lo imposible en posible.

*Leila Kathiuska Ojeda Calva*

## **Agradecimiento**

Esta realidad, que un día fue solamente un sueño de una adolescente empeñada a superar sus propios límites, ha sido posible gracias al apoyo de ciertas personas; por ende, quiero dedicarles mi gratitud por medio de unas palabras.

En primer lugar, a la Universidad Nacional de Loja, principalmente a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, y su carrera de Finanzas, por brindarme la oportunidad de crecer personal y profesionalmente; a los docentes que se cruzaron en mi camino académico, por enseñarme el respeto, compromiso y dedicación; de manera especial quiero agradecer a mi director de tesis, Ing. Abram Boanerges Crespo Córdova, PhD. por su orientación, apoyo y paciencia que fueron fundamentales para cumplir este objetivo; a la Ing. Johana Ochoa Herrera, Mg. Sc. por su gran paciencia, calidez, consejos, enseñanzas, recomendaciones y correcciones, que permitieron culminar el proyecto de la mejor forma; a la Ing. Silvana Elisabeth Hernández Ocampo, Mg. Sc. por el apoyo y ayuda incondicional en este proceso académico.

En segundo lugar, hablemos de esas personas que me he ido encontrando en el ámbito financiero a lo largo de estos cuatro años.

Primero, a mis compañeros de aula, especialmente a Jhulissa, Josselin y Pablo, con los cuales he aprendido a crecer profesionalmente y he compartido ideales e incontables horas de trabajo, gracias por todas las reuniones de motivación y risas, por escucharme y apoyarme, por los buenos y malos momentos.

Para terminar mi agradecimiento, al Ing. José Antonio Ponce Ponce, por brindarme la oportunidad de participar como capacitadora en programas de educación financiera, que me ayudaron a fortalecer y mejorar mis capacidades profesionales y personales.

*Leila Kathiuska Ojeda Calva*

## Índice de Contenido

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenido.....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Anexos.....	xi
<b>1. Título.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1. Antecedentes.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1.1. Evidencia internacional.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1.2. Evidencia regional.....</b>	<b>7</b>
<b>4.1.3. Evidencia nacional.....</b>	<b>9</b>
<b>4.2. Fundamentación teórica.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.1. Teoría de administración.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.2. Teorías de desarrollo económico.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2.3. Teorías del comercio internacional.....</b>	<b>15</b>
<b>4.3. Fundamentación conceptual.....</b>	<b>16</b>
<b>4.3.1. Diagnóstico.....</b>	<b>16</b>
<b>4.3.1.1 Importancia.....</b>	<b>17</b>
<b>4.3.1.2 Características.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3.1.3 Proceso para realizar un diagnóstico.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3.2. Diagnóstico empresarial.....</b>	<b>19</b>
<b>4.3.3. Diagnóstico estratégico.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3.4. Diagnóstico situacional.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3.5. Diagnóstico sectorial.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3.6. Factores claves de éxito.....</b>	<b>21</b>

4.3.7. Metodología del diagnóstico .....	22
4.3.8. Indicadores de gestión.....	26
4.3.9. Indicadores claves de desempeño .....	27
4.3.9.1 Los Key Performance Indicators (KPI) .....	29
4.3.10. Indicadores financieros.....	30
4.3.11. Indicadores de desempeño no financieros .....	31
4.3.12. El cuadro de mando integral .....	31
4.3.13. Valores atípicos .....	33
4.3.14. Sectores económicos.....	34
4.3.15. Clasificación de los sectores de la economía.....	34
4.3.16. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) .....	35
4.3.17. Clasificación Nacional de Actividades Económicas .....	35
4.3.18. Sector comercial.....	36
4.3.19. Sector industrial .....	37
4.3.20. Factores clave de éxito del sector industrial .....	37
4.3.21. Sector cafetalero.....	38
<b>4.4. Fundamentación Legal .....</b>	<b>44</b>
4.4.1. Ley de Régimen Tributario Interno.....	44
4.4.2. Resolución para la clasificación de empresas.....	44
4.4.3. Organismos de control.....	45
<b>4.5. Marco Histórico .....</b>	<b>45</b>
4.5.1. Inicios del diagnóstico.....	46
4.5.2. Evolución de la industria manufacturera .....	46
4.5.3. Historia del café .....	47
4.5.4. Inicios del café en Ecuador .....	47
<b>5. Metodología.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1. Área de investigación.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2. Enfoque de investigación.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3. Alcance y tipo de investigación .....</b>	<b>49</b>
5.3.1. Exploratoria.....	50
5.3.2. De campo .....	50
5.3.3. Descriptiva.....	50
<b>5.4. Diseño de investigación.....</b>	<b>50</b>
<b>5.5. Métodos de investigación.....</b>	<b>51</b>



5.5.1. <i>Deductivo</i> .....	51
5.5.2. <i>Inductivo</i> .....	51
5.5.3. <i>Analítico</i> .....	51
5.5.4. <i>Sintético</i> .....	51
<b>5.6. Técnicas de investigación</b> .....	<b>52</b>
5.6.1. <i>Técnicas de recolección de datos</i> .....	52
5.6.2. <i>Técnicas bibliográficas</i> .....	52
<b>5.7. Población</b> .....	<b>52</b>
<b>5.8. Procesamiento y análisis de datos</b> .....	<b>53</b>
<b>6. Resultados</b> .....	<b>56</b>
<b>7. Discusión</b> .....	<b>107</b>
<b>8. Conclusiones</b> .....	<b>111</b>
<b>9. Recomendaciones</b> .....	<b>113</b>
<b>10. Bibliografía</b> .....	<b>114</b>
<b>11. Anexos</b> .....	<b>122</b>

### Índice de Tablas

Tabla 1. Principales teorías de administración .....	12
Tabla 2. Principales teorías del comercio internacional .....	15
Tabla 3. Aspectos para medir en un diagnóstico .....	19
Tabla 4. Componentes del FODA .....	24
Tabla 5. Generalidades de los indicadores de gestión .....	27
Tabla 6. Tipos de indicadores KPI .....	30
Tabla 7. Estructura de la clasificación industrial internacional uniforme .....	35
Tabla 8. Estructura jerárquica de la sección C .....	36
Tabla 9. Generalidades del caféto .....	38
Tabla 10. Descripción de las variedades de café .....	39
Tabla 11. Ranking nacional de empresas cafetaleras .....	43
Tabla 12. Clasificación de las PYMES .....	45
Tabla 13. Clasificación de conformidad con el CIIU .....	59
Tabla 14. Principales productos cafetaleros .....	59
Tabla 15. Clasificación del producto según CPC versión 2.0 .....	60
Tabla 16. Principales empresas del sector cafetalero de la provincia de Loja .....	64
Tabla 17. Porcentaje de participación del sector .....	65

Tabla 18. Cualificación de empresas del distrito 11D06 .....	66
Tabla 19. Características y cuantificación del cliente .....	67
Tabla 20. Variables que conforman la propuesta de valor .....	69
Tabla 21. Características de la propuesta de valor del sector cafetero.....	70
Tabla 22. Factores claves de éxito del sector cafetalero .....	72
Tabla 23. Indicadores para calcular la mano de obra de forma eficiente.....	73
Tabla 24. Indicadores para calcular la gestión de proveedores.....	74
Tabla 25. Indicadores para calcular el nivel de innovación .....	74
Tabla 26. Indicadores para calcular el nivel de eficiencia operativa .....	75
Tabla 27. Indicadores para calcular la eficiencia de la publicidad.....	75
Tabla 28. Indicadores para calcular el proceso de venta eficiente .....	76
Tabla 29. Indicadores para medir el nivel de equipo de trabajo capacitado .....	76
Tabla 30. Indicadores para calcular la administración eficaz del inventario .....	77
Tabla 31. Promedios y estadísticas de la perspectiva de recursos humanos .....	78
Tabla 32. Promedios y estadísticas de la perspectiva de procesos internos .....	79
Tabla 33. Promedios y estadísticas de la perspectiva de relación con los clientes .....	80
Tabla 34. Promedios y estadísticas de la perspectiva financiera.....	82
Tabla 35. Resumen de las estadísticas y promedios de la industria cafetera .....	83
Tabla 36. Resumen de indicadores financieros y no financieros de la industria cafetalera...	105

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Términos que definen las teorías de administración.....	13
Figura 2. Principales teorías del desarrollo económico.....	14
Figura 3. Aspectos importantes del diagnóstico.....	17
Figura 4. Características del diagnóstico.....	18
Figura 5. Diagnóstico estratégico integral.....	20
Figura 6. Factores claves del éxito en empresas competitivas.....	22
Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter .....	23
Figura 8. Componentes PESTEL .....	25
Figura 9. Modo de aplicación del PESTEL.....	26
Figura 10. Mapeo de los factores clave de éxito de la gestión.....	28
Figura 11. Indicadores de gestión .....	28
Figura 12. Estructura de las áreas de los KPI.....	29
Figura 13. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	32
Figura 14. Proceso de detección y tratamiento de valores atípicos.....	33

Figura 15. Proceso para la obtención de granos de café .....	41
Figura 16. Proceso para la obtención de productos cafeteros .....	41
Figura 17. Productos de café .....	42
Figura 18. Cadena de distribución y actores del sector cafetalero .....	61
Figura 19. Barreras comerciales del sector cafetalero.....	62
Figura 20. Barreras legales del sector cafetalero.....	63
Figura 21. Efectiva participación de mano de obra local .....	86
Figura 22. Productividad efectiva de mano de obra.....	87
Figura 23. Producción eficiente .....	88
Figura 24. Proporción del personal que elabora los productos .....	89
Figura 25. Proporción del personal que genera ingresos .....	90
Figura 26. Proporción del personal que labora en el área administrativa .....	91
Figura 27. Razón de endeudamiento .....	92
Figura 28. Razón rápida .....	93
Figura 29. Periodo promedio de pago .....	94
Figura 30. Producción según las horas de trabajo del área productiva .....	95
Figura 31. Efectividad publicitaria.....	96
Figura 32. Margen de utilidad neta .....	97
Figura 33. Rendimiento sobre activos (ROA).....	98
Figura 34. Rendimiento sobre patrimonio (ROE).....	99
Figura 35. Periodo promedio de cobro.....	100
Figura 36. Tiempo promedio de atención .....	101
Figura 37. Tiempo promedio de venta .....	101
Figura 38. Capacitación del personal .....	102
Figura 39. Rotación de inventario .....	103
Figura 40. Capital de trabajo .....	104

### **Índice de Anexos**

Anexo 1. Tríptico de sensibilización.....	122
Anexo 2. Población objeto de estudio.....	123
Anexo 3. Matriz factores claves de éxito .....	124
Anexo 4. Encuesta industria cafetalera distrito 11D06.....	128
Anexo 5. Ficha de observación de la industria cafetalera .....	134
Anexo 6. Tabulación de preguntas .....	135
Anexo 7. Promedio y estadísticas originales de administración de recursos humanos.....	138

Anexo 8. Promedio y estadísticas ajustadas de administración de recursos humanos.....	139
Anexo 9. Promedios y estadísticas originales de la perspectiva de procesos internos.....	140
Anexo 10. Promedios y estadísticas ajustados de la perspectiva de procesos internos .....	141
Anexo 11. Promedios y estadísticas originales de la perspectiva de relación con los clientes .....	142
Anexo 12. Promedios y estadísticas ajustados de la perspectiva de relación con los clientes	143
Anexo 13. Promedios y estadísticas originales de la perspectiva financiera .....	144
Anexo 14. Promedios y estadísticas ajustados de la perspectiva financiera .....	145
Anexo 15. Volante de transmisión de resultados .....	146
Anexo 16. Entrega de volante de difusión de resultados .....	147
Anexo 17. Fotografías .....	148
Anexo 18. Traducción de Abstract.....	149

## **1. Título**

Diagnóstico sectorial de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café (C1079.11), distrito 11D06, provincia de Loja.

## 2. Resumen

El diagnóstico sectorial es un instrumento que permite caracterizar un sector de manera organizada y concisa mediante la utilización de herramientas, como los indicadores de gestión y factores claves, los cuales generan información pertinente para evaluar y analizar el desempeño empresarial de una empresa dentro de un sector económico. Dado el grado de relevancia, el presente estudio tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico sectorial de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café del distrito 11D06, provincia de Loja. Para ello, se aplicó una metodología no exploratoria y transversal, con enfoque mixto. El instrumento de investigación utilizado fue la encuesta, que fue aplicada a 27 microempresas dedicadas a la industria cafetalera con el código CIU C1079.11. Para la normalización de datos atípicos se aplicó la técnica de *winsorizing*. Los principales resultados encontrados evidenciaron que la industria cafetalera no cuenta con una solvencia óptima, ya que registra un índice de liquidez de \$ 0,93, lo que indica una capacidad limitada para cubrir compromisos a corto plazo; asimismo, presenta un nivel de endeudamiento alto (86 %) que puede implicar un riesgo financiero. A pesar de ello, el sector cuenta con un superávit de recursos para hacer frente a pagos de empleados, proveedores, etc., y un rendimiento sobre el patrimonio de 21,12 %, que sugiere una ganancia positiva en relación con el capital social. En conclusión, la industria cafetalera analizada enfrenta varios desafíos financieros, como la baja liquidez y el alto endeudamiento. Sin embargo, cuenta con un capital de trabajo positivo y un rendimiento aceptable sobre el patrimonio. Esto sugiere que, si bien hay áreas de mejora, la industria tiene cierta estabilidad financiera y potencial para mejorar su rentabilidad mediante una gestión más eficiente de sus activos y pasivos.

*Palabras clave:* Desempeño empresarial, factores claves de éxito, indicadores financieros, indicadores no financieros.

## 2.1. Abstract

The sectoral diagnosis is an instrument that allows a sector to be characterized in an organized and concise manner through the use of tools such as management indicators and key factors, which generate pertinent information to evaluate and analyze the business performance of a company within an economic sector. Given the degree of relevance, the main objective of this study was to carry out a sectoral diagnosis of the decaffeination, roasting, and production of coffee products in district 11D06, province of Loja. To achieve this, a non-exploratory and cross-sectional methodology was applied, with a mixed approach. The research instrument used was a survey, which was administered to 27 microenterprises dedicated to the coffee industry with the ISIC code C1079.11. To normalize atypical data, the winsorizing technique was applied. The main results showed that the coffee industry does not have optimal solvency, as it registers a liquidity index of \$0.93, indicating a limited capacity to cover short-term commitments. Additionally, it has a high level of debt (86%) that may imply financial risk. Despite this, the sector has a surplus of resources to meet payments to employees, suppliers, etc., and a return on equity of 21.12%, which suggests a positive profit in relation to share capital. In conclusion, the analyzed coffee industry faces several financial challenges, such as low liquidity and high debt. However, it has positive working capital and an acceptable return on equity. This suggests that, while there are areas for improvement, the industry has some financial stability and potential to improve its profitability through more efficient management of its assets and liabilities.

*Keywords:* Business performance, key success factors, financial indicators, non-financial indicators.

### **3. Introducción**

En el marco empresarial, el diagnóstico sectorial es una herramienta importante para conocer el estado actual de las empresas que operan en diversos sectores económicos. El diagnóstico es un instrumento de construcción de conocimiento de la realidad de un determinado sistema, ya que, permite evaluar el desempeño, diseñar estrategias y tomar decisiones adecuadas dentro de una organización. Esto mediante el análisis de las oportunidades y amenazas presente en el mercado, centrándose en los factores más relevantes y débiles del sector económico (López et al., 2023).

En Latinoamérica, se presentan diversos estudios enfocados en el diagnóstico sectorial de la industria manufacturera que han contribuido al desarrollo de estrategias en diversos aspectos. Según López et al. (2021), “el diagnóstico sectorial permitió llevar a cabo un estudio integral de todos los factores que influyen en el comportamiento de un sector económico” (p.1). Sin embargo, no se registran investigaciones con enfoque en el diagnóstico de las condiciones en las que se encuentra actualmente la industria cafetalera, es decir, el sector cafetalero no cuenta con datos estadísticos de la industria que permita conocer ampliamente el estado financiero y administrativo del sector económico, lo que ha llevado a estas organizaciones a tomar decisiones y formular estrategias ambiguas.

Situación que se da en Ecuador, ya que el diagnóstico sectorial no es un tema de estudio ampliamente investigado, por lo cual no se cuenta con registros de datos cualitativos y cuantitativos que brinden información estadística de las industrias que operan en diferentes sectores económicos. Actualmente, no existen libros, artículos o documentos que brinden y establezcan información estadística de la industria cafetalera en el Ecuador, provincia de Loja y distrito 11D06; lo que dificulta la comparación entre organizaciones cafetaleras y la evaluación del desempeño empresarial dentro del sector económico, y sobre todo, lleva al planteamiento de estrategias sin un enfoque claro de la realidad de la industria que incide en accionares poco eficientes para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

De hecho, se registran investigaciones enfocadas en realizar diagnósticos del sistema de cultivo, beneficio y caracterización del café verde y perfil de la taza del café realizado por Hurtado (2022); diagnóstico al nivel competitivo de la industria de café con el objetivo de mejorar este factor en los mercados nacionales e internacionales (Torres y Castillo, 2014); así como también, un diagnóstico donde se resalta las métricas para desarrollar este tipo de investigación con enfoque en los estados financieros de la industria manufacturera (Buele et al., 2020); más no precisamente sobre el tema de estudio.



Por tanto, ejecutar un diagnóstico sectorial a la industria cafetalera es fundamental para los productores de este sector, ya que con la información que brinda el desarrollo de este tipo de investigación permitirá a las organizaciones tener una visión financiera y empresarial más clara, que ayudará a plantear estrategias más objetivas para mejorar el desempeño y sostenibilidad de este sector; dando respuesta a la pregunta central de esta investigación ¿En qué condiciones se encuentran las empresas que realizan actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café, distrito 11D06, provincia de Loja?

En base a los antecedentes antes mencionados, se desarrolla la presente investigación bajo los siguientes objetivos específicos: caracterizar la sección de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café para definir los factores claves de éxito; establecer indicadores de desempeño empresarial y, determinar las estadísticas y los promedios de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café, distrito 11D06, provincia de Loja.

Cabe mencionar, que en el transcurso de ejecución de la investigación se presentaron limitaciones, como la disponibilidad datos, ya que las empresas analizadas tienen un grado alto de protección de información, lo cual limitó la investigación. Además, en algunos casos, las organizaciones no cuentan con un local propio u horarios estables de atención al cliente que dificultó la recopilación de información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, el trabajo de titulación se encuentra estructurado en conformidad con lo estipulado en el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja; iniciando por el **Título**, que detalla el nombre del trabajo de titulación; **Resumen**, presentado en castellano y traducido al inglés, el cual es una síntesis del trabajo elaborado; **Introducción**, donde se destaca la importancia del tema, el aporte y la estructura del trabajo; **Revisión de literatura**, que contiene la recopilación de los conceptos relevantes que sirvieron para sustentar el trabajo de titulación; **Materiales y Métodos**, materiales que se utilizaron durante el desarrollo del trabajo de titulación, y los métodos aplicados; **Resultados**, evidencia los principales resultados encontrados luego del levantamiento de información; **Conclusiones**, oraciones relacionadas con los objetivos planteados y los resultados relevantes de la investigación; **Recomendaciones**, se desarrollan en base a las principales conclusiones; **Bibliografía**, fuentes de consulta tomadas en cuenta para la ejecución del trabajo de investigación; y **Anexos**, diversa documentación fuente que sustenta el estudio.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Antecedentes

#### 4.1.1. Evidencia internacional

En investigaciones realizadas internacionalmente, se encontró a Hurtado (2022) quien en su estudio al sector cafetalero en el Estado de México, realizó un diagnóstico del sistema de cultivo y beneficio cafetalero, así como, una caracterización del grano verde y perfil de taza del café (*Coffea Arabica* L.) de la variedad típica en tres municipios del México: Amatepec, Sultepec y Temascaltepec. Para ello, se estudió una muestra de 45 productores (15 caficultores por municipio). Los resultados encontrados manifestaron que, a pesar de no tener una gran producción el cultivo de café en el Estado de México ha ganado notoriedad en los últimos años, debido a la calidad de su café proveniente del esfuerzo de los agricultores y a las condiciones agroclimáticas ideales de la zona. Sin embargo, se han reconocido oportunidades para mejorar las prácticas agrícolas en el sur del estado, ya que no todas las fincas cuentan con métodos de producción integral. Concluyendo, que es fundamental que las empresas evalúen este tipo de estudios como sugerencias de mejora para tomar decisiones fundamentales y ofrecer un producto de mayor calidad y valor; impulsando el desarrollo del sector cafetalero, el crecimiento de las empresas y familias involucradas en esta actividad.

Asimismo, Mariscal (2020) desarrolló una investigación a la cadena productiva del sector cafetalero en el estado de Nayarit, México. El estudio planteó como objetivo un modelo de integración del sector para el incremento y desarrollo potencial de la economía, la sustentabilidad ambiental y bienestar social de los productores. Dentro de los resultados encontrados, el autor resalta la contribución económica que tiene la industria cafetalera en el modelo de desarrollo de estado mexicano.

Por otro lado, es importante traer a colación la investigación realizada por Torres y Castillo (2014) con el objetivo de diagnosticar el nivel de competitividad agroindustrial del café para aumentar su competencia en los mercados nacionales e internacionales; así como, examinar las ventajas competitivas de Nicaragua en el negocio de café en comparación con Costa Rica y Colombia y proponer la creación de un clúster del café para posicionar mejor el café nicaragüense en el mercado mundial e impulsar su comercialización. En los resultados obtenidos, se identificó cuatro ventajas competitivas que representan la productividad de Nicaragua dentro del sector cafetalero, tales como la mano de obra cualificada, un buen terreno, clima apropiado y la alta calidad del café; siendo los mayores productores de café de alta calidad los municipios de Tuma-La Dalia y San Ramon. Por lo contrario, los costes de producción son más baratos que en Costa Rica y Colombia. A pesar de ello y debido a la falta de asociación

entre productores y otros actores de la industria, no se ha podido capitalizar el potencial del mercado de café especial, ya que la productividad y la rentabilidad de los caficultores son bajas; lo que se traduce en pérdidas y deudas.

De la misma manera, Delgado (2016) ejecutó una investigación enfocada en el diagnóstico sectorial del melón. El estudio buscó evaluar la situación del melón en Guatemala, su importancia para el Producto Interno Bruto (PIB) y las exportaciones globales del país, y determinar las variables económicas independientes que influye en la exportación de la fruta. Las principales evidencias mostraron que el melón es un cultivo clave en las exportaciones agrícolas de Guatemala, cuya producción ha crecido de forma espectacular desde 1997; siendo el mayor importador de melón guatemalteco Estados Unidos, seguido de Canadá y El Salvador. Aportando de esta forma, el 0,25 % en el PIB y el 1,07 % de las exportaciones totales.

Mientras que, Lippolis (2022) desarrolló una investigación dirigida al diagnóstico para la industrialización en Reino Unido, donde se analizó los enfoques sugeridos en la literatura sobre el estudio de diagnósticos, es decir, el artículo está enfocado en cuatro metodologías de acuerdo con su funcionamiento que consistían en identificar los obstáculos más importantes para el desarrollo económico general (diagnóstico de crecimiento HRV), elegir sectores para la diversificación (diagnóstico de las limitaciones a la productividad sectorial), englobar los obstáculos y las posibilidades de alcanzar un crecimiento económico equitativo y sostenibles (el diagnóstico de crecimiento inclusivo DFID) y reconocer los factores que impulsan los malos resultados sectoriales (diagnóstico de crecimiento desagregado DGD). De este modo, se concluyó que probablemente la mejor estrategia es la combinación de métodos que culminen en AVC (Análisis de Viabilidad Comparativa), tomando como base el informe del Banco Mundial "Light Manufacturing in Africa", que utiliza datos obtenidos a través de encuestas cuantitativas y cualitativas, análisis de cadena de valor comparativa y un estudio del impacto de los programas de capacitación gerencial Kaizen para propietarios de pequeñas y medianas empresas (PYME).

#### ***4.1.2. Evidencia regional***

A nivel de Sudamérica, Arias et al. (2022) realizaron una investigación a la producción cafetalera, con el objetivo de analizar las características y beneficios de los riesgos laborales existentes en el sector cafetero del departamento Huila, Colombia e identificar los factores que intervienen en la fabricación del café. Los resultados indicaron un claro desconocimiento de los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo (SST). Concluyendo que, existe la necesidad de utilizar un medio técnico, como una aplicación para teléfonos inteligentes que permita fomentar excelentes prácticas de SST durante el procesamiento del café.

En ese mismo sentido, Puerta et al. (2016) desarrollaron una investigación para diagnosticar la calidad del café según altitud, suelos y beneficios en varias regiones de Colombia. Para la ejecución del estudio, se evaluó la calidad de 680 muestras de café del departamento Huila y se descubrió que la mayoría de las muestras buenas, de calidad y especial, se lograron mediante el uso de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). No obstante, no se observó ninguna relación entre la altitud o el tipo de suelo y la calidad del café; además para mitigar los efectos más comunes, es necesario mejorar el sistema de procesamiento y secado del café, establecer programas de formación y mejorar la infraestructura y las prácticas postcosecha. Finalmente, los autores concluyeron que las buenas prácticas de fabricación aumentan la calidad del café, eliminando defectos y pérdidas económicas, e impulsan la competitividad y rentabilidad de las zonas cafeteras.

Por su parte, Muñoz y Mero (2020) señalan en su estudio la gran importancia del sector cafetalero para el dinamismo económico a nivel mundial y en especial en países latinoamericanos como Colombia y Brasil, identificando al sector como agroindustrial; dado que se caracteriza por su relación y colaboración con otros sectores socioeconómicos. Bajo este marco los autores desarrollaron el estudio con la finalidad de valorar los determinantes económicos y sociales del sector cafetalero, con énfasis en el lugar que tiene en Latinoamérica. Obteniendo que, la importancia que tiene el sector cafetalero en el ámbito socioeconómico radica en la generación de empleo e ingresos que se desprende de esta actividad. Por otro lado, los principales productores y exportadores del café de la región latinoamericana son Colombia, Honduras, Guatemala y Perú. En conclusión, el sector cafetalero entre el año 2019 a 2020 aumento 1,5 %, pero con una tendencia a la baja por efectos del COVID-19, lo cual debe ser enfrentado por estrategias efectivas y eficientes para el continuo desarrollo de este sector, dado su grado de aporte en el tejido económico de un territorio.

Asimismo, Carrero (2021) hace alusión al sector cafetalero del departamento de Cundinamarca, Colombia, donde desarrolló un diagnóstico de la situación actual y perspectivas del mercado internacional del café. Dada la importancia económica de la región, la investigación se centró en la producción y exportación de este sector en el departamento colombiano, con el objetivo de descubrir las condiciones y características que pueden dar ventajas competitivas frente a otras zonas del país, creando así oportunidades para los productores locales. Para ello, se realizó un análisis actual y prospectivo de la producción y exportación de café de la Cundinamarca a Estados Unidos, bajo un marco metodológico de análisis documental de manera metódica y cautelosa; examinando diversas fuentes de información importante sobre la producción y exportación de café de la localidad. El estudio

concluyó que conocer la tecnología de otras naciones puede ayudar a ser más competitivos y eficientes, ya que la producción y exportación de café de Cundinamarca se beneficia enormemente de los avances tecnológicos. Por tanto, es fundamental adoptar procedimientos adecuados de recolección y secado para garantizar la calidad y rentabilidad del café.

En la misma línea, se adjunta el trabajo de Coelho et al. (2023) quienes llevaron a cabo un estudio en el sector cafetalero de Brasil, ya que es uno de los principales productores y consumidores de café del mundo. Este artículo examina el potencial la Indicación Geográfica (IG) del café de Chapada Diamantina, Bahía; con el fin de promover la protección, el carácter distintivo y el valor de estos artículos. Para ello, se realizó un estudio de caso utilizando la técnica de Sabrae que permitió encontrar posibles indicaciones geográficas brasileñas, y se obtuvieron datos de las cooperativas de la región. De acuerdo con los criterios, fue posible confirmar que la zona reunía las condiciones necesarias para obtener el sello del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual.

Por otro lado, Medina et al. (2020) realizaron un estudio con indicadores de control dentro de la gestión de compras en empresas cafetaleras, con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia de este departamento y proponer indicadores de control para el mejoramiento continuo del departamento de compras. Esta investigación se realizó bajo un marco metodológico de campo y descriptivo. Entre los principales resultados obtenidos, se evidenció las debilidades en aspectos como la ausencia de indicadores de gestión en el departamento de compras, por lo cual, genera problemas para medir el desempeño y conocer el estado actual de la administración al momento de adquirir mercadería.

#### ***4.1.3. Evidencia nacional***

Con base en revisiones bibliográficas, reuniones, visitas, eventos y talleres con caficultores ecuatorianos, Ponce et al. (2016) realizaron un diagnóstico a la situación del sector cafetalero en Ecuador y plantearon una propuesta de innovación tecnológica a este sector. Este estudio destaca las causas de la baja productividad y calidad del grano, de igual manera se presenta un análisis estadístico sobre la superficie cafetalera, producción nacional, unidades de producción, exportaciones e importaciones de café. Los autores concluyeron que, los principales problemas de la caficultura en Ecuador se deben al deficiente manejo técnico, proceso postcosecha inadecuada, falta de agua e infraestructura para el despulpe de café, falta de zonificación agroecológica y falta de personal técnico capacitado. Por ende, es importante la implementación de la propuesta realizada por el Sistema Nacional de Innovación Tecnológica Cafetalera, la cual ayudará a fortalecer la reactivación del sector e impulsará la transformación de la matriz productiva.

En ese contexto, Robles y Sánchez (2021) desarrolló un análisis teórico a la industria cafetalera en Ecuador y la relación con la matriz productiva, dado que el café forma parte de los productos con mayor trascendencia en términos de exportación, por ende, el objetivo de la investigación fue realizar un análisis para determinar los efectos del cambio de la matriz productiva. Los resultados del estudio mostraron que el sector cafetalero es uno de los más importantes en el desarrollo económico de Ecuador, así mismo, la investigación indicó que a pesar de los cambios en la matriz, no se ha tomado en cuenta los sectores tradicionales para crear planes que ayuden a la reactivación y generación de valor agregado.

Mientras que, Intriago et al. (2022) ejecutaron un estudio para examinar la necesidad de una política gubernamental que fomente la producción y comercialización responsable y justa del café, con el objetivo de mejorar la economía de las comunidades rurales; utilizando para ello, una técnica documental cualitativa. La investigación se desarrolló en la parroquia San Plácido de Portoviejo. La importancia del estudio radica en el fortalecimiento de la competitividad y la producción a través de una cultura orgánica. El estudio indica que, si bien la industria está recibiendo atención, no existe una clara dirección gubernamental, por tanto, es necesario mejorar las prácticas de cultivo e impulsar el conocimiento de los caficultores.

Por otra parte, Cueva (2022) desarrolló una investigación dirigida al sector cafetalero, en la cual menciona que en el Ecuador se han plantado 199 215 hectáreas de café, de las cuales el 32 % representan el cultivo cafetalero de la variedad robusta. Las exportaciones de café, tanto en materia prima como procesado, están creciendo; por ende, la producción de café ha aumentado un 31 % en Santo Domingo de los Tsáchilas. La investigación se realizó en la localidad de Alianza para el Progreso, con el fin de diagnosticar varias plantaciones de café, mediante encuestas aplicadas a los agricultores, con énfasis en los elementos agronómicos e higiénicos de los cultivos de café. El análisis reveló que el 100 % de los productores tienen menos de 15 hectáreas de tierra y, que ellas predominan las plantaciones jóvenes, en su mayoría de la especie robusta, seguida de la broca de café, que afecta al 80 % de los encuestados; destacándose como la mayor preocupación fitosanitaria.

De igual manera, Solano (2016) realizó un diagnóstico de la producción cafetalera de Santa Rosa, de la provincia de El Oro; con el objetivo de determinar el crecimiento socioeconómico del cantón y su impacto en el posicionamiento del producto en el mercado. Adicionalmente a ello, el autor realizó un análisis del marco teórico para determinar las ideas y terminologías asociadas a la fabricación de café. Para el desarrollo del estudio se utilizó una técnica que consistió en recolectar muestras de cafetales y revisar las ocurrencias en el crecimiento socioeconómico de Santa Rosa. Concluyendo que, los productores tienen suficiente

conocimiento del mercado y sus condiciones para la exportación, así como, de los métodos de control de calidad requeridos para la venta en el sector. Además, se resalta el grado de conocimiento que tienen los cafetaleros sobre la producción de café en términos de control de calidad y precios de comercialización.

En otro contexto, Buele et al. (2020) mencionan las métricas para desarrollar un diagnóstico a los estados financieros de las empresas que pertenecen al sector industrial manufacturero de la ciudad de Cuenca, Ecuador. Este estudio se lo ejecutó mediante la aplicación de indicadores financieros y la metodología caso-control, que permitió determinar aspectos importantes o relevantes para el sector. Como resultado de esta investigación se obtuvo que, los indicadores más representativos son los de endeudamiento a corto plazo, rotación del activo no corriente, rotación de inventarios y margen de utilidad neta. Por otro lado, se evidenció que las compañías no auditadas presentan ascendentes niveles de liquidez y rentabilidad, no obstante, su endeudamiento a corto plazo es mayor respecto a las empresas auditadas.

Por otro lado, Belduma et al. (2022) desarrollaron un estudio con énfasis en analizar la situación económica de la producción de café del catón Zaruma y determinar los factores que inciden en los ingresos de los productores de café. La investigación tuvo un alcance de tipo descriptivo. La herramienta de investigación utilizada fue la encuesta, la cual se aplicó a 50 productores para la recolección de información. Los resultados encontrados evidencian que la actividad de caficultura está liderada por el 70 % de hombre, que tienen una edad que oscila entre 55 a 60 años. En relación con la producción, esta se extiende entre 1 a 5 ha, de las cuales se vende el 44 % de la producción a un precio promedio de \$ 250 el quintal; logrando de este modo un ingreso promedio de \$ 1 500. Los autores concluyeron que, es fundamental la reorganización del sector cafetero para que los caficultores escalen el nivel de competitividad dentro del mercado internacional.

## **4.2. Fundamentación teórica**

A continuación, se evaluará ideas y métodos teóricos existentes que sustentan y orientan la investigación. Permitiendo explorar y proporcionar una base firme de conocimiento y comprensión.

### **4.2.1. Teoría de administración**

La administración se ha utilizado en el funcionamiento de las organizaciones desde la antigüedad. El estudio oficial de este campo comenzó a principios del siglo XX, estas primeras investigaciones se conocieron como el modelo clásico, donde se hacía hincapié en la lógica y en la necesidad de que las empresas y las personas fueran lo más eficiente posible. Este modelo

se compone de dos teorías: la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración (Robbins y Coulter, 2014).

De igual manera, Gómez (2018) señala que las teorías de gestión son recomendaciones elaboradas tras analizar los elementos que inciden directamente en el rendimiento de las organizaciones y las personas que las componen. El estudio de la ciencia de administrar permite examinar y comprender los múltiples procesos que intervienen en las organizaciones, lo que faculta planificar y ejecutar acciones para abordar problemas o aprovechar posibilidades.

Por lo tanto, en la Tabla 1 se detalla las principales teorías de la administración.

**Tabla 1**

*Principales teorías de administración*

<b>Teorías de la administración</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
<b>La teoría científica</b>	Esta teoría pretende aumentar la eficacia y la producción de las organizaciones mediante el uso de metodologías científicas. Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica, recomendaba el estudio y análisis de los procesos de trabajo para encontrar las mejores prácticas y crear criterios de rendimiento.
<b>La teoría clásica</b>	Establecida por Henri Fayol en la primera parte del siglo XX, se ocupa de los conceptos generales de gestión y la estructura organizativa.
<b>La teoría de las relaciones humanas</b>	Esta teoría se ocupa del estudio de las interacciones interpersonales, así como, del efecto de los factores sociales y psicológicos en el comportamiento de los trabajadores. Elton Mayo es considerado uno de los principales defensores de este enfoque, haciendo hincapié en el valor de la motivación, la comunicación y el liderazgo en el lugar de trabajo.
<b>La teoría neoclásica del año</b>	Destaca la importancia de la eficiencia y la producción, así como, la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno. De igual manera, destaca la importancia de tomar decisiones y delegar autoridad.
<b>La teoría de la burocracia</b>	Recomienda a las organizaciones burocráticas la tenencia de una división del trabajo, una jerarquía de poder, normas coherentes y una selección basada en el mérito. Esta teoría fue desarrollada por Max Weber, cuyo objetivo es crear una estructura organizativa lógica y eficaz.
<b>La teoría del comportamiento</b>	Se basa en la premisa de que las variables sociales, psicológicas y culturales influyen en el comportamiento individual. Su objetivo es analizar y mejorar el rendimiento y felicidad de los trabajadores.
<b>La teoría estructuralista</b>	Las organizaciones son sistemas complejos con componentes interconectados. Destacan la estructura, la comunicación, la cultura y las conexiones jerárquicas. Su objetivo es comprender el funcionamiento global de las empresas.
<b>La teoría de la contingencia</b>	Su objetivo es descubrir las variables importantes que influyan en el rendimiento, proponer soluciones flexibles y adaptables. Para esta teoría no existe una estrategia única para gestionar las organizaciones, sino que depende del entorno y las circunstancias.



<b>Teorías de la administración</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
<b>La teoría de sistemas</b>	Plantea que las organizaciones se estudian como sistemas complejos con componentes interconectados. Su objetivo es comprender las interacciones y vínculos que existen entre numerosos componentes de unas organizaciones. Asimismo, examina los procesos, las estructuras, las funciones y las interdependencias para ofrecer una visión global de las organizaciones.

*Nota.* Adaptado de Negrete (2018) y Gómez (2018).

Por otro lado, Amaru (2009) sostiene que “las teorías de administración son información estructurada de la experiencia organizativa, por lo tanto, la teoría general de la administración es el conjunto de varias teorías” (p. 7), que se expresan mediante los términos definidos en la Figura 1.

### **Figura 1**

*Términos que definen las teorías de administración*

<b>Teoría</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Escuelas</b>
•Se refiere a la definición, explicación, interpretación o posición sobre la administración y las organizaciones dentro una temática, sistema o situación en particular.	•Se lo conoce como pensamiento, que da a conocer su punto de vista y perspectiva, es decir, es un factor particular que detalla la forma de estudiarlas.	•Son líneas o formas de pensamiento, implementadas por un conjunto de autores que presentan el mismo enfoque.
<b>Modelo de Gestión</b>	<b>Modelo de Organización</b>	<b>Doctrina</b>
•Son grupos de doctrinas, sistemas, técnicas y métodos de los procesos administrativos.	•Es un conjunto de características que se enfocan en definir y detallar organizaciones e identificar las distintas formas que se administran.	•Este apartado detalla el principio de conducta, es decir, es una temática que trata aspectos relacionados con valores explícitos e implícitos.
	<b>Técnica</b>	
	•Se enfoca en dar soluciones a problemas, por ejemplo, los organigramas, metodologías de planeación, entre otros.	

*Nota.* Tomado de Amaru (2009).

De acuerdo con Agüero (2021), “la teoría de gestión se construye sobre muchas metodologías que pretenden conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento organizativo” (p.3)

#### **4.2.2. Teorías de desarrollo económico**

Jiménez (2018) menciona que los estudios sobre el desarrollo económico iniciaron una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial en 1945, pero lo llamativo es que paralelamente al

inicio de la guerra fría, los estudios sobre el tema despegaron precisamente en Estados Unidos, que ya había salido victorioso de la guerra y se preocupaba ahora por el futuro de la humanidad. El desarrollo económico y el subdesarrollo son en la actualidad un aspecto relevante y trascendental.

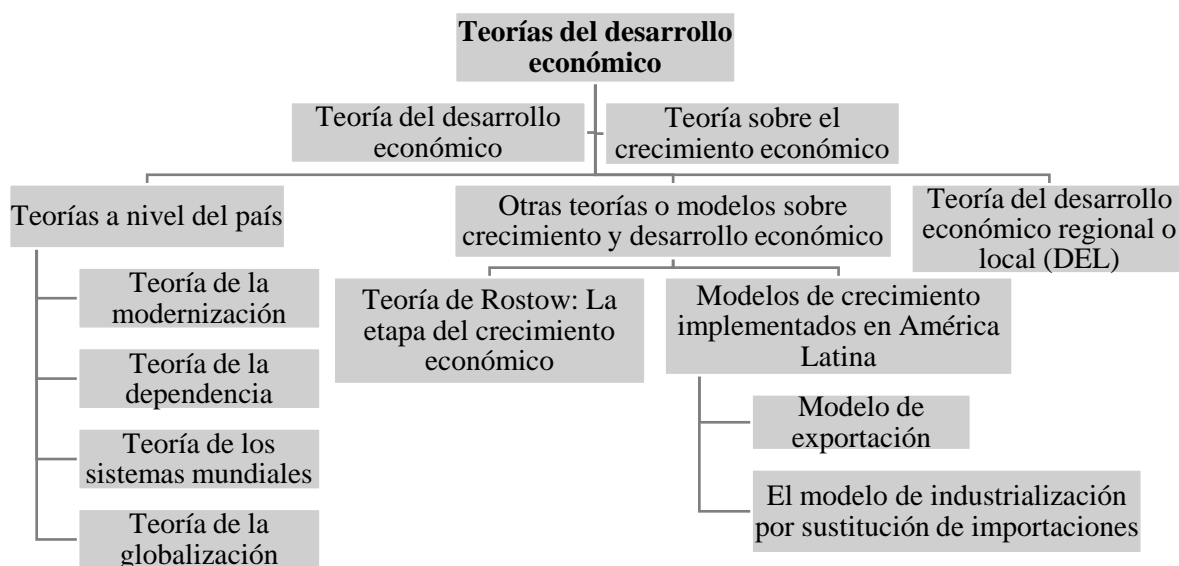
Según Cárdenas y Michel (2018), los orígenes de las teorías del desarrollo económico se remontan a 1950, cuando surgió una corriente de pensamiento conocida como “desarrollismo”, cuyo foco de investigación son las ideas y modelos que existen e intentan dar respuesta al problema del subdesarrollo. El concepto de desarrollo tiene varias consecuencias, que se analizan a continuación:

- **Económicas:** Cambios en la producción y la distribución, productividad, innovación técnica, crecimiento económico, entre otro.
- **Financieras:** Aumento del ahorro y la inversión, infraestructura, entre otros.
- **Sociales:** Mejor distribución de la renta, perspectivas de empleo, educación, ocio, cultura, libertad política y económica.
- **Medioambientales:** Protección del medioambiente y desarrollo para las generaciones futuras.

Se denomina teorías del desarrollo económico a diversos métodos y posturas teóricas que pretenden comprender y dilucidar los mecanismos de la expansión económica, la metamorfosis estructural y el avance de la sociedad. Algunas de las ideas más destacadas sobre el crecimiento económico, se detalla en la Figura 2.

**Figura 2**

*Principales teorías del desarrollo económico*



*Nota.* Tomado de Cárdenas y Michel (2018).

De acuerdo con Ricoy (2023), el desarrollo económico se define como un progreso endógeno, cíclico, acumulativo, de cambio estructural y transformación en la teoría del desarrollo económico de Adam Smith. Este proceso está influenciado por la interdependencia de la acumulación de capital, la expansión del mercado y el aumento de la producción, la productividad y el empleo. Basándose en la noción de ventaja absoluta, Smith también impulsó el comercio internacional abierto y sin restricciones como método para vigorizar el proceso de expansión económica. Además, promovió la movilidad mundial de los elementos de producción como componente crítico del progreso económico.

#### **4.2.3. Teorías del comercio internacional**

Moreno et al. (2016) indican que, durante casi cuatro siglos, el comercio internacional ha sido un tema esencial en el estudio de la economía. Las conexiones comerciales entre naciones cobraron aún más importancia en los últimos años, ya que lo que ocurre entre ellas influye en la economía mundial. A pesar de la evolución de las corrientes de pensamiento a largo del tiempo, recientemente se presentó un acuerdo a favor de las políticas comerciales que disminuyen los obstáculos y fomentan el comercio justo. En la Tabla 2 se describe las principales teorías enfocadas en el comercio internacional.

**Tabla 2**

*Principales teorías del comercio internacional*

<b>Teorías</b>	<b>Descripción</b>
<b>El mercantilismo</b>	Es una teoría del crecimiento económico que surgió en los siglos XV y XVII. Se distingue por la creencia en la importancia del comercio internacional y crecimiento de la riqueza a través de una balanza comercial positiva.
<b>Teoría de la ventaja absoluta</b>	La idea de Adam Smith de la ventaja absoluta sostiene que el comercio internacional se basa en las disparidades de productividad entre los países.
<b>Teoría de la ventaja comparativa</b>	David Ricardo sostiene que el comercio internacional se basa en las variaciones de los costes de producción entre las naciones.
<b>Teoría de Heckscher-Oblin</b>	Esta teoría fue establecida por Eli Hecksher y Bertil Onlin, se basa en las desigualdades de los países en la dotación de factores.
<b>Comercio Internacional y competencia imperfecta: La nueva teoría del comercio</b>	Basada en la competencia imperfecta, la nueva teoría del comercio internacional sostiene que las empresas pueden obtener ventajas competitivas mediante la innovación, la diferenciación de productos y las economías de escala.

*Nota.* Adaptado de Moreno et al. (2016).

Estas teorías del comercio internacional ofrecen varios puntos de vista y técnicas para comprender los procesos económicos y las interacciones del comercio internacional.

### **4.3. Fundamentación conceptual**

Se han establecido definiciones vinculadas al tema de investigación con el fin de aportar ideas esenciales que favorezcan y ayuden a comprender el desarrollo del estudio.

#### **4.3.1. Diagnóstico**

En palabras de Casabuenas y Beltrán (2015) el término diagnóstico proviene del griego “diad” que significa a través de y “gnosis” que se refiere a conocimiento. Su definición hace referencia al estudio y análisis que se realiza para determinar una situación e identificar sus tendencias, es decir, se identifica aspectos factibles en los que es o no posible la intervención o transformación.

Para Rodríguez (2007) el diagnóstico se entiende como “un estudio previo que implica recopilar información, interpretar, analizar y obtener conclusiones e hipótesis para comprender el funcionamiento de un sector económico, sistema y de este modo establecer estrategias o cambios previsibles” (p. 2).

Por otro lado, Vidal (2004) menciona que el diagnóstico es un proceso de situaciones del presente y otra ya conocida, es decir, es un método que evalúa la situación actual sobre la que se va a invertir tomando como base un proyecto de inversión. De igual manera, es un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización. Además, el diagnóstico permite realizar la planeación estratégica que reconoce la existencia de un entorno diferente, a su vez es un componente de la Dirección y Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones, productividad, competitividad, planes de desarrollo y crecimiento de las empresas.

O’neil (2008, como se citó en Aranda, 2022) menciona que “el diagnóstico en las empresas ayuda a analizar y comprender los problemas de forma sistemática y deliberada, facilitando la organización de información y apoyando a profesionales y gerentes a entender la realidad de las organizaciones” (p. 26). De este modo, se convierte en un elemento constitutivo fundamental de los sectores económicos.

En otro contexto, Córdoba (2011) señala que el objetivo del diagnóstico es comprender y analizar los cambios económicos, tecnológicos, ambientales y sociales en un sector determinado, asimismo, de diseñar y ejecutar acciones sostenibles que aseguren beneficios. Además, busca identificar los problemas, causas y efectos, encontrar medidas para mejorar la situación actual, de este modo proyectar los beneficios y costos del proyecto.

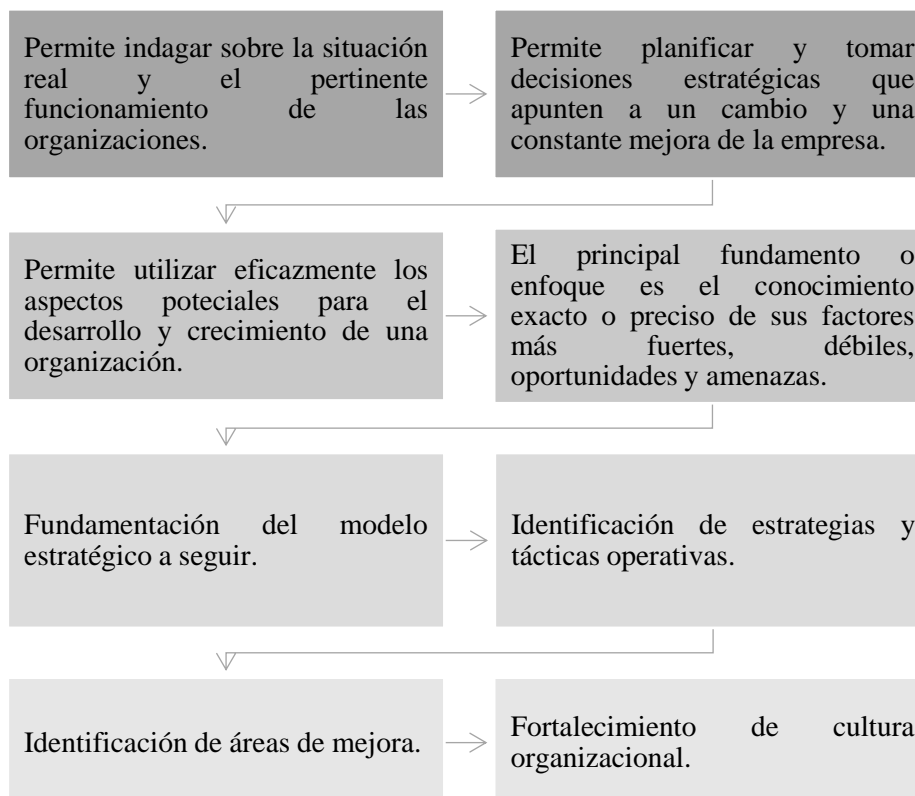
En ese mismo sentido, después de haber estudiado las definiciones propuestas por los autores, se conceptualiza al diagnóstico como una herramienta fundamental para potenciar el desarrollo de las organizaciones; del mismo modo, es un componente indispensable para la planificación y dirección estratégica, ya que su ejecución permite establecer una guía para la toma de decisiones y tiene como objetivo potenciar la productividad, competitividad y desarrollo empresarial y crecimiento del sector organizacional.

**4.3.1.1 Importancia.** El éxito de las empresas radica en el despliegue de estrategias adecuadas, lo que ahorra tiempo y dinero en tácticas innecesarias dentro de su mercado, ya que es una herramienta crucial que las empresas deben utilizar para lograr la eficiencia. Asimismo, el diagnóstico se realiza para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización (Arrieta et al., 2021).

En las empresas, el diagnóstico es importante, ya que da un enfoque completo del estado actual de la organización, por ende, en la Figura 3 se mencionan varios aspectos importantes.

**Figura 3**

*Aspectos importantes del diagnóstico*



*Nota.* Tomado de Luna (2014).

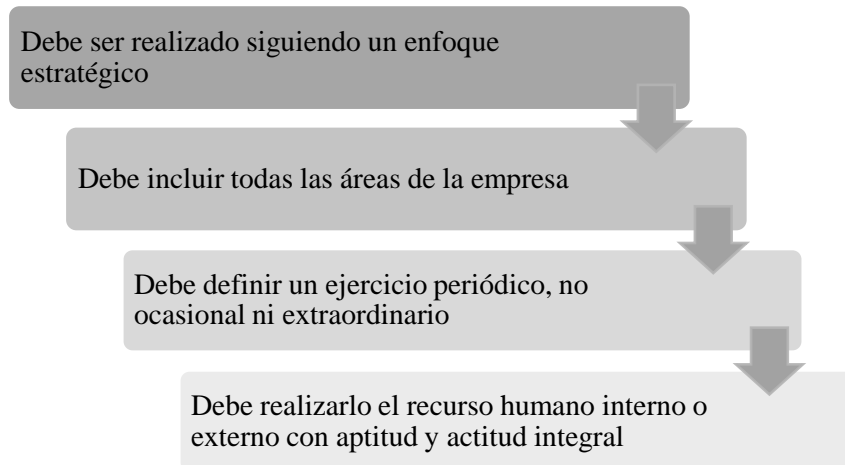
Los aspectos mencionados constituyen un amplio componente del diagnóstico de las empresas y del capital humano, que de acuerdo con sus funciones es una herramienta que

pueden utilizar para buscar, junto con otros conocimientos, el desarrollo continuo de la compañía.

**4.3.1.2 Características.** A continuación, en la Figura 4 se mencionan las características del diagnóstico que son base fundamental para el desarrollo y mejora de las empresas.

**Figura 4**

*Características del diagnóstico*



*Nota.* Tomado de Luna (2014).

**4.3.1.3 Proceso para realizar un diagnóstico.** Un buen diagnóstico es fundamental para la formulación y definición de un proyecto, asimismo permite tener un enfoque más claro sobre algún sector y las actividades que desarrolla, de este modo permite plantear objetivos más claros, soluciones algún problema y estrategias.

Córdoba (2011) plantea que el proceso del diagnóstico comprende los siguientes pasos:

- Zonificación, o la determinación de las áreas relevantes para el estudio y el proyecto.
- Enfoque, o la determinación del marco de análisis y de la estrategia del estudio.
- Recolección de datos, utilizando técnicas apropiadas al caso y a la población objetiva (p. 21).

A juicio de Vidal (2004), el proceso diagnóstico se realizaba en organizaciones con estructuras jerárquicas poco flexibles y funciones separadas. Sin embargo, se ha realizado cambios determinantes en este proceso. En primer lugar, se ha dado relevancia al análisis del entorno y su impacto en las organizaciones, además, se ha incluido la importancia del análisis de dirección estratégica, evaluación de la cadena de valor, activos intangibles, necesidades y expectativas de los clientes, la gestión de talento humano y el trabajo en equipo, los sistemas de información, Innovación y tecnología. Los cambios tienen la finalidad de reflejar la necesidad de una organización ágil y con capacidad de respuesta, así como de trabajadores

cualificados. Por otro lado, es importante crear y desarrollar nuevas categorías de análisis organizacional, de este modo poder acoplarse a las necesidades y complejidades actuales.

En la Tabla 3 se propone un proceso diagnóstico que consta de seis pasos generales y utiliza diferentes instrumentos de medición.

**Tabla 3**

*Aspectos para medir en un diagnóstico*

<b>Aspectos para medir</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Evaluación del entorno</b>	El objetivo es comprender y evaluar los aspectos externos que pueden repercutir en la organización, como la evaluación social, demográfica, cultural, económica, técnica y política.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las fuerzas externas clave.</li> <li>- Análisis de la cadena productiva al que pertenece la organización</li> <li>- Matriz de perfil competitivo.</li> <li>- Matriz evaluación de factores externos.</li> </ul>
<b>Direccionamiento estratégico</b>	Su objetivo es determinar si la organización tiene una estrategia clara y coherente para alcanzar sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión, visión, estrategias, políticas, metas, objetivos, y cultura.</li> <li>- Matriz de posición estratégica, análisis y evaluación de acciones.</li> <li>- Formulario de preguntas para realizar una evaluación del alto o bajo rendimiento de las organizaciones.</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	Evaluar la situación financiera de las organizaciones, que incluye ingresos, costes, activos y pasivos. Trata de comprender la salud financiera de la organización y su capacidad para cumplir sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance general/Estado de resultados.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Activos intangibles.</li> <li>- Indicadores e inductores.</li> </ul>
<b>Procesos internos (cadena de valor)</b>	Valorar y evaluar los procesos internos de la organización, desde la producción del producto hasta la entrega del producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores e inductores.</li> <li>- Cuestionario: ¿Cómo está la lógica de la empresa?</li> <li>- Procesos de innovación, operativos y posventa.</li> </ul>
<b>Cliente</b>	Evaluar la calidad del producto, el servicio al cliente y su fidelidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de investigación de mercados.</li> <li>- Cuestionario de satisfacción del cliente.</li> <li>- Indicadores e inductores</li> </ul>
<b>Formación y crecimiento (talento humano)</b>	Analizar y potenciar el desarrollo del potencial humano, que es fundamental para el éxito y la competitividad a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación por competencias.</li> <li>- Cuestionario de clima organizacional.</li> <li>- Indicadores e inductores.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de Vidal (2004).

#### **4.3.2. Diagnóstico empresarial**

Portugal (2017) señala que en una organización el diagnóstico se basa en un problema, cuyo objetivo es identificar las causas profundas y desarrollar soluciones. Por ende, la finalidad

del diagnóstico empresarial es identificar las vulnerabilidades, los riesgos y los puntos fuertes potenciales de la organización. De este modo, la empresa puede obtener información valiosa que le ayude a tomar decisiones sobre la reestructuración de la organización y a alcanzar sus objetivos a tiempo.

#### **4.3.3. Diagnóstico estratégico**

Desde el punto de vista de Arrieta et al. (2021), el diagnóstico estratégico es una herramienta fundamental que las organizaciones deben poner en marcha para buscar la eficiencia a través del conocimiento de su entorno; asimismo, permite identificar aspectos claves que facilitan establecer oportunidades y amenazas a las que se enfrentan, y les permite fortalecer sus debilidades e incrementar sus fortalezas; permitiéndoles alcanzar los objetivos y metas propuestas a través de las diferentes estrategias planteadas. Esto se hace para influir en el mercado por el medio del crecimiento empresarial, produciendo competitividad, valor y un fantástico potencial para desarrollarse mundialmente; obteniendo el reconocimiento y posicionamiento deseados. Este proceso servirá como base para los diversos puntos de vista del crecimiento de la empresa y la influencia que la organización puede tener en las necesidades del mercado y la economía mundial. En la Figura 5 se mencionan los factores que conforman el diagnóstico estratégico integral.

**Figura 5**

*Diagnóstico estratégico integral*



*Nota.* Tomado de Luna (2014).

#### **4.3.4. Diagnóstico situacional**

El diagnóstico situacional es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención. El diagnóstico guía las acciones de cambio y transformación organizacional; permitiendo seleccionar las técnicas de intervención más



convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad. Así también, sirve de guía tanto a consultores organizacionales como a sus clientes (Valarezo, 2022).

Según Torres y Neira (2023), el diagnóstico situacional “es el proceso de análisis y evaluación de organizaciones para su investigación e intervención, según proceda, utilizando herramientas y procedimientos de investigación organizativa” (p. 12).

#### ***4.3.5. Diagnóstico sectorial***

De acuerdo con Aranda (2022), “el diagnóstico sectorial es un documento que se utiliza en la planificación y permite conocer la realidad de un sector económico a través de la recopilación de información, datos sobre sus debilidades y fortalezas” (p.131).

Torres y Neira (2023) indican que el diagnóstico sectorial ayuda a entender la naturaleza de los problemas de gobernanza y capacidad, de este modo, desarrollar estrategias de mejora continua, evaluar la competitividad y el crecimiento, así como, analizar las leyes, políticas, normas, regulaciones, fortalezas y debilidades de un sector.

El diagnóstico sectorial brinda un enfoque global de las debilidades y fortalezas de las organizaciones, del mismo modo es un factor importante para la planificación y el planteamiento de estrategias dentro de las empresas, de esta forma convirtiéndose en algo fundamental dentro de todas las organizaciones.

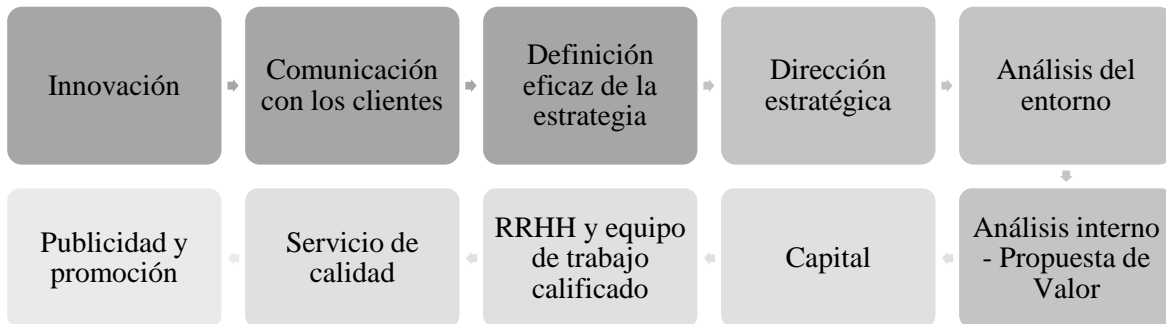
De esta manera, es evidente la importancia que tiene los diagnósticos sectoriales, ya que son una herramienta de apoyo a la toma de decisiones políticas y el diseño de estrategias a nivel sectorial de un país en un ambiente complejo, se puede convertir en tareas complejas debido a la incapacidad de percibir y entender la estructura y los cambios (Valenciano, 2008).

#### ***4.3.6. Factores claves de éxito***

De acuerdo con Manzanilla (2011), los factores claves del éxito de una empresa son aspectos o estrategias fundamentales, que se debe tomar en cuenta para triunfar en el mercado, por ende, estos factores debidamente investigados, analizados y ejecutados, permiten el adecuado crecimiento y garantizan el desarrollo sostenible de las compañías. Además, señala diez factores claves del éxito que se detallan en la Figura 6.

**Figura 6**

*Factores claves del éxito en empresas competitivas*



*Nota.* Tomado de Manzanilla (2011).

Villegas (2012) define a los factores críticos de éxito como la “acción y efecto de gerencias y administrar las organizaciones con base en los elementos que determinan si se alcanza o no una meta o resultado exitoso” (p. 1).

Por otro lado, Velázquez (2021) indica en su publicación en la revista Forbes los 5 factores claves para el éxito empresarial:

- Digitalizarse desde el centro del negocio.
- Contar con un plan estratégico claro y sencillo.
- Contar con un equipo flexible y con mentalidad correcta.
- Contar con data.
- Tener ideas innovadoras (p. 1).

Mediante el desarrollo de un plan estratégico a una empresa del sector de la cafetería y panadería, Cosme (2018) identificó los factores claves de éxito, el servicio al cliente, precio y calidad del producto, capacidad tecnológica, fortaleza financiera y efectividad publicitaria, los cuales integran los aspectos para tomar en cuenta dentro de esta industria.

#### **4.3.7. Metodología del diagnóstico**

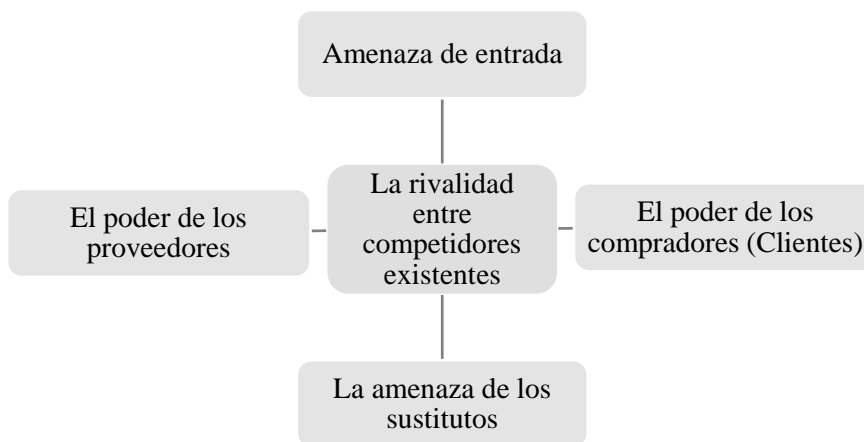
Villa (2023) menciona que el proceso de diagnóstico implica recopilar, clasificar, evaluar, analizar e interpretar los datos pertinentes sobre los diversos factores que incluyen en un sistema. Esto permite estudiar el sistema en su conjunto y conectar elementos que a menudo se estudian de forma aislada. El diagnóstico ayuda a establecer vínculos causales, comprender objetivamente el pasado y el presente e identificar problemas y posibles áreas de mejora. Se puede realizar un diagnóstico sectorial utilizando diversas herramientas, como:

**4.3.7.1 Las cinco fuerzas de Porter.** Según Porter (2016), las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad a largo plazo en una industria. A partir de ello, Michael creó las cinco fuerzas de Porter como modelo estratégico para examinar el grado de competencia dentro de un sector y estimar su atractivo y oportunidades de invasión.

Por lo tanto, es importante usar esta herramienta, ya que, independientemente del sector; permite obtener datos originales sobre la competencia y sus efectos en el mercado. Porter enumera las siguientes premisas como las cinco fuerzas. En la Figura 7 se mencionan las cinco fuerzas de Porter.

**Figura 7**

*Las cinco fuerzas de Porter*



*Nota.* Adaptado de Espinoza y Espinoza (2020).

Herrera y Baquero (2018), al igual que Fred (2013) describen de la siguiente manera cada una de las fuerzas de Porter.

- **Amenaza de entrada**

Los precios, los costes y la tasa de inversión de una industria se ven sometidos a presión cuando entran en el mercado nuevos agentes que aportan nuevas capacidades y el deseo de hacerse con una cuota de mercado. El hecho de que los nuevos competidores puedan o no superar fácilmente las barreras de entrada y hacerse con una parte del mercado con sus recursos y capacidades mejorados determina el atractivo del mercado o segmento.

- **El poder de los proveedores**

Cuando los proveedores poseen sólidas capacidades organizativas, amplios recursos y la capacidad de imponer sus propias condiciones en cuanto a precio y tamaño del pedido, un mercado o segmento de mercado se vuelve poco atractivo. Asimismo, el nivel de competencia de las organizaciones se ve influido por el poder de negociación de sus proveedores, sobre todo, en situaciones en las que existen muchos proveedores, un número limitado de materia prima sustituta o un coste excesivamente elevado de cambio de materias primas.

- **El poder de los compradores**

Los clientes mejor organizados exigirán mejores servicios, productos de mejor calidad y precios más bajos, lo que reducirá los márgenes de beneficio de la empresa. Además, los productos estándar o poco diferenciados dan a los consumidores más capacidad de negociación. Cuando esto ocurre, los compradores negocian más los paquetes adicionales, la cobertura de la garantía y el precio de venta.

- **La amenaza de los sustitutos**

En muchos mercados, la existencia de alternativas reales o potenciales del producto las convierte en un sector poco atractivo. Si los sustitutos son tecnológicamente más sofisticados o pueden entrar en el mercado a un precio inferior, disminuye los márgenes de beneficio de la empresa y del sector. A medida que disminuye los precios relativos de estos productos y aumenta el coste de cambiar de cliente, se intensifican las presiones competitivas derivadas de los sustitutos.

- **La rivalidad entre competidores existentes**

Entre las cinco fuerzas competitivas, la rivalidad entre empresas suele ser la más importante. La capacidad de una empresa para competir en un mercado o dentro de un segmento específico que cuenta con un gran número de competidores bien posicionados y elevados costes fijos se verá obstaculizada por las continuas guerras de precios, las agresivas campañas de marketing, las promociones y la introducción de nuevos productos.

**4.3.7.2 Análisis FODA.** “Para que las empresas sean competitivas es necesario que operen con ventajas con respecto a su competencia. Una manera de lograrlo es analizando sus fortalezas y debilidades” (Trejo et al., 2016, p. 8). A continuación, en la Tabla 4 se describe a cada componente FODA.

**Tabla 4**

*Componentes del FODA*

<b>Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Son los atributos o destrezas que posee el proyecto o empresa para alcanzar sus objetivos.	Factores que provocan una posición desfavorable para el logro de objetivos.
<b>Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio.	Situaciones que provienen del entorno, que se vislumbran como riesgos significativos y que pueden llegar a atentar contra el prestigio institucional.

*Nota.* Adaptado de Ballesteros et al. (2010).

Citando a Obregón (2021) FODA es la abreviatura del estudio de los aspectos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de un proyecto, empresa o cualquier entidad a nivel interno

y externo. Ayuda a establecer planes actuales y futuros; permitiendo tomar decisiones y adoptar las medidas adecuadas.

Con base en Ballesteros et al. (2010) el análisis FODA, a menudo conocido como matriz FODA, es una metodología para analizar la posición de una organización o empresa en el mercado de su sector económico. A continuación, se presenta los objetivos de cada aspecto FODA.

- **Fortalezas:** Descubrir y analizar las fortalezas internas de la organización, como recursos, capacidades, ventajas competitivas y activos tangibles e intangibles.
- **Oportunidades:** Encontrar y evaluar oportunidades externas que puedan beneficiar a la empresa. Esto abarca la evolución del mercado, los avances tecnológicos, las tendencias sociales-económicas y las consideraciones políticas-jurídicas.
- **Debilidades:** Descubrir y analizar los puntos débiles internos de las organizaciones, como la limitación de recursos, la falta de conocimientos o experiencia, problemas de infraestructura o procedimientos ineficaces.
- **Amenazas:** Hay que destacar y estudiar las amenazas externas que pueden tener un impacto negativo a las organizaciones. La competencia, los cambios en el mercado, las normas gubernamentales, los cambios de las preferencias de los clientes y las consideraciones económicas son ejemplos de este aspecto FODA.

**4.3.7.3 El análisis PESTEL.** Es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para determinar el entorno, de forma organizada y esquemática, de los futuros proyectos empresariales. En la Figura 8 se señala los componentes del análisis PESTEL.

#### Figura 8

##### *Componentes PESTEL*



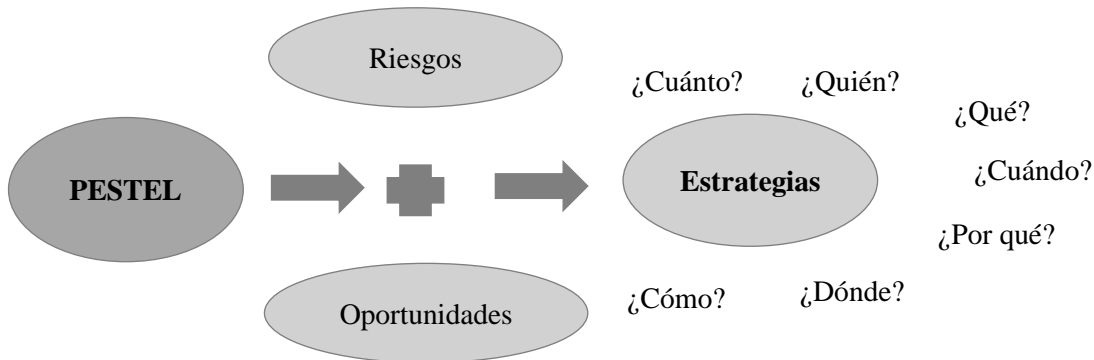
*Nota.* Adaptado de Quiroa (2020).

De igual forma, permite desarrollar estrategias, aprovechar oportunidades o actuar en caso de riesgo, asimismo, permite conocer el estado actual de la organización. La aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno en el que nos moveremos, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él. Por otro lado, el objetivo es comprender que sucederá en un futuro próximo, y usarlo a nuestro favor (Torres, M., 2019).

A continuación, en la Figura 9 se describe el modo de aplicación del PESTEL.

**Figura 9**

*Modo de aplicación del PESTEL*



*Nota.* Tomado de Torres (2019).

A continuación, Amador (2022) define cada factor PESTEL.

- **Factores políticos:** Evalúa los posibles efectos de la intervención gubernamental en la industria y como puede afectar en su desempeño y funcionamiento.
- **Factores económicos:** Tiene en cuenta el posible efecto de las variables macroeconómicas, tanto nacional como internacional. Asimismo, se debe considerar las variaciones del ciclo económico, ya que, son factores que determinan el riesgo o beneficio de las organizaciones.
- **Factores sociales:** Evalúa las normas sociales, convicciones religiosas, costumbres, tradiciones, gustos, entre otros.
- **Factores tecnológicos:** Examina como influye las tecnologías emergentes y los posibles futuros. Además, son fundamentales para las organizaciones, debido al alto y constante nivel de innovación que experimentan en la actualidad los mercados.
- **Factores legales:** Las empresas tienen que cumplir la ley, que siempre está cambiando. Existe situaciones en las que son aplicables tanto las leyes del país de origen de la organización como las del país al que desean trasladarse.
- **Factores ecológicos o ambientales:** Analiza el impacto del medio ambiente en la empresa. También se enfoca en las regulaciones sobre el uso de los recursos y propuestas ecológicas por parte de la sociedad para el cuidado del medio ambiente.

#### **4.3.8. Indicadores de gestión**

Según Stsepanets (2022), los indicadores de gestión son guías importantes en un proyecto, así mismo, permiten cuantificar el progreso, la eficiencia y el nivel de éxito de organizaciones. Estos indicadores ayudan administrar con más precisión, brindan a las empresas estrategias para optimizar recursos.

De acuerdo con Ivette (2021), la aplicación de indicadores de gestión, permiten interpretar aspectos que están sucediendo dentro y fuera de las organizaciones, identificar los

avances de objetivos o metas propuestas. De igual forma, se menciona la importancia, características y la forma de construir estos indicadores; por ende, en la Tabla 5 se describen estos temas.

**Tabla 5**

*Generalidades de los indicadores de gestión*

<b>Temas</b>	<b>Descripción</b>
Importancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite planificar políticas dentro de las organizaciones</li> <li>• Proporciona información esencial</li> <li>• Mide el progreso a lo largo del tiempo</li> <li>• Promueve la transparencia de todas las actividades en las organizaciones</li> <li>• Fomenta la motivación en el equipo de trabajo</li> <li>• Orienta al mejoramiento continuo</li> </ul>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Simpleza</li> <li>• Facilidad</li> <li>• Temporalidad</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Unidad de medida del indicador</li> </ul>
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se hizo?, ¿Cómo se hizo?, ¿Para qué se hizo? y ¿Cuál fue el resultado?</li> </ul>
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Valor de referencia</li> <li>• Confiabilidad</li> </ul>
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fórmula</li> <li>• Fuente</li> <li>• Responsable</li> <li>• Rango de gestión</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de Ivette (2021).

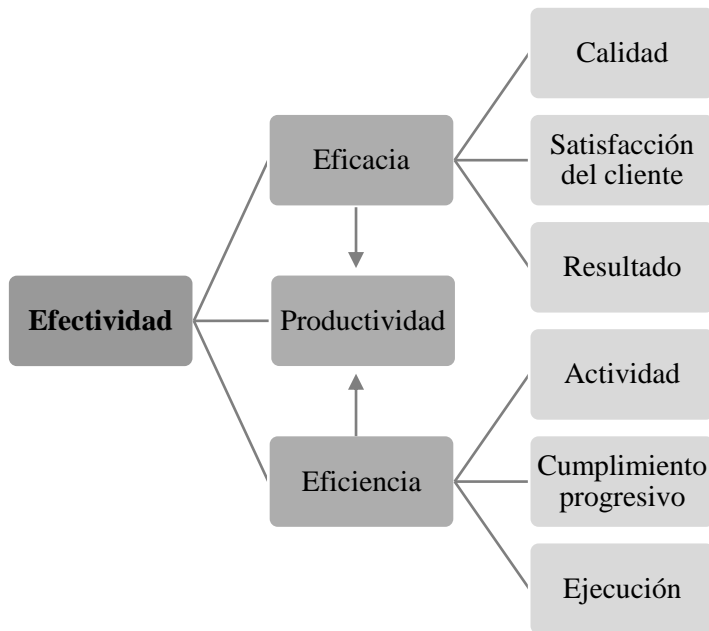
#### **4.3.9. Indicadores claves de desempeño**

Mora (2007) señala que los indicadores se enfocan principalmente en información cuantitativa, que permite establecer un perfil de la situación económica y administrativa de las empresas, así mismo, son necesarios para mejorar las estrategias empresariales, ya que, sirve para expresar los objetivos y metas de las organizaciones en datos cuantificables. Los indicadores se caracterizan por ser herramientas que pueden medir condiciones y situaciones a lo largo del tiempo, facilitando los resultados, convirtiéndose en instrumentos fundamentales para dar seguimiento y evaluar el desempeño global de las empresas, y determinando alternativas para alcanzar mejores resultados en proyectos o procesos de desarrollo.

Por otra parte, se presenta un mapa de factores clave de éxito que forman parte importante de los indicadores de gestión, la información se detalla en la Figura 10.

**Figura 10**

*Mapeo de los factores clave de éxito de la gestión*

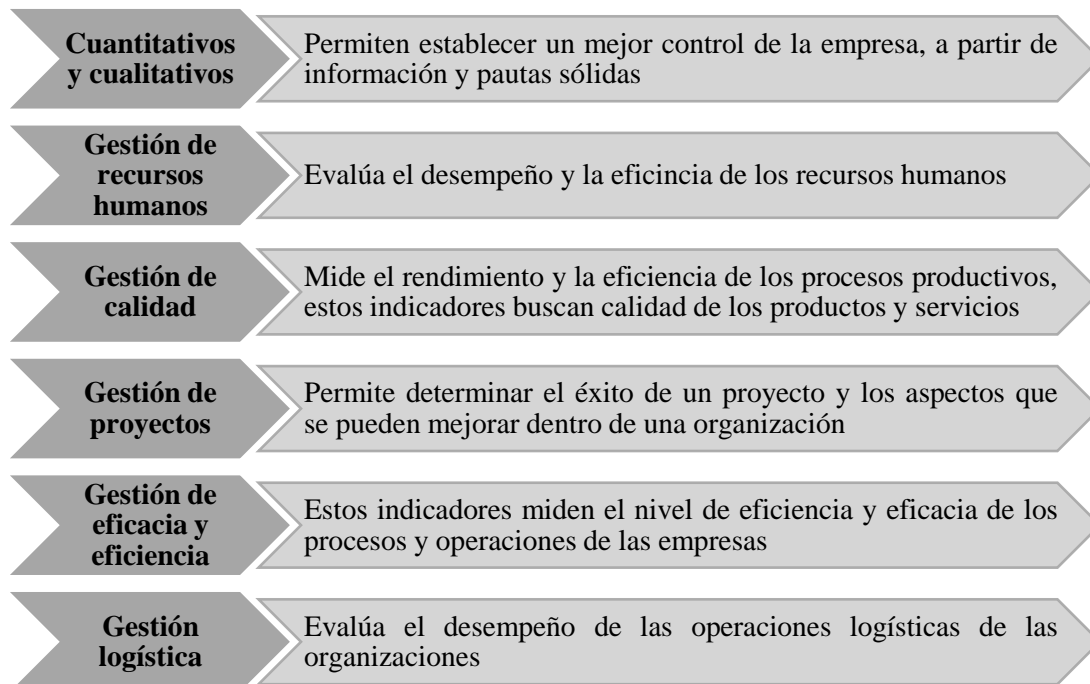


*Nota.* Tomado de Mora (2007).

Por otro lado, la implementación de indicadores proporciona diferentes ventajas en una organización, ya que, es esencial evaluar el desempeño para gestionar de forma más efectiva las empresas. A continuación, en la Figura 11 se presenta la información sobre los indicadores de gestión.

**Figura 11**

*Indicadores de gestión*



*Nota.* Adaptado de Terreros (2023).



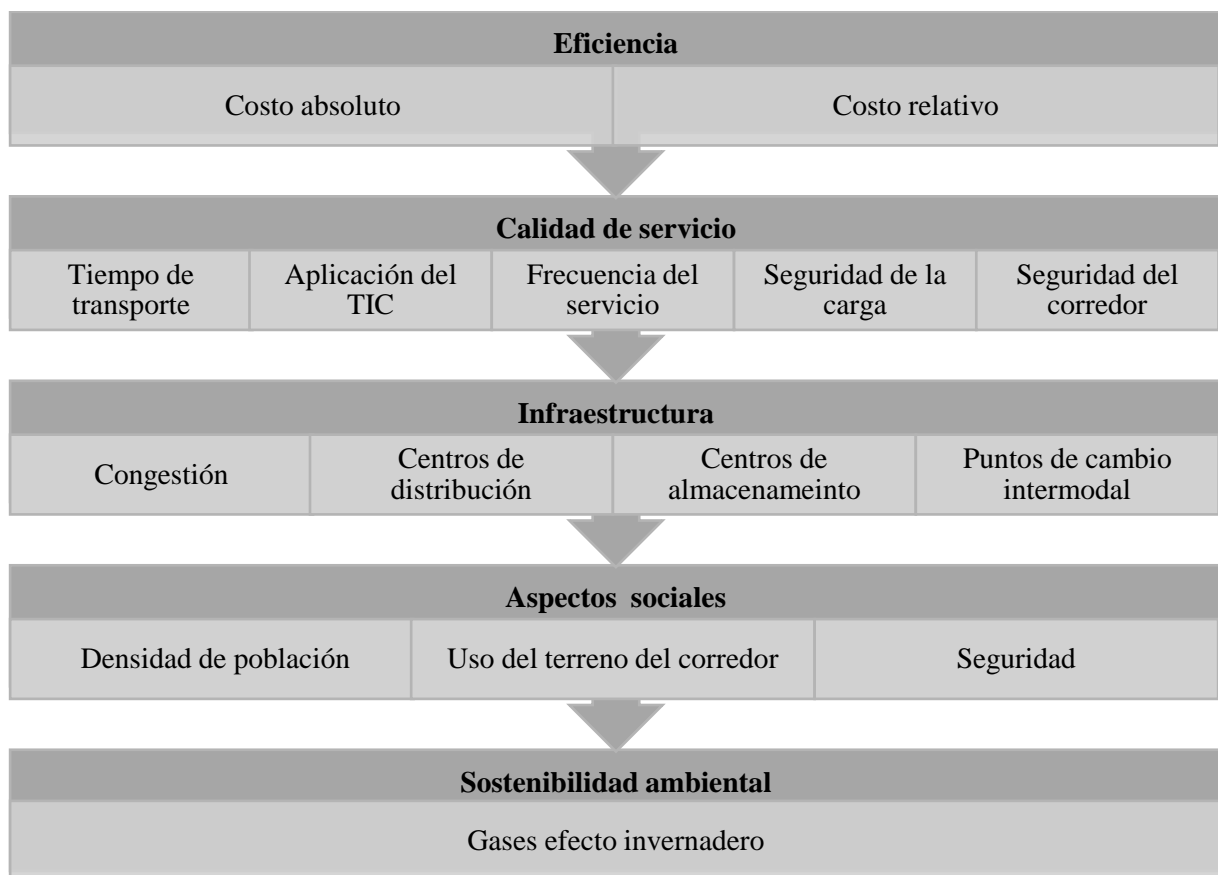
#### 4.3.9.1 Los Key Performance Indicators (KPI). Cerna (2021) indica que:

Es una herramienta que tiene la función de medir el nivel de contribución que cada empleado de la empresa u organización aporta al objetivo estratégico del departamento en la que se desenvuelve, que a su vez aportan al plan estratégico de toda la empresa. Los KPI's son un conjunto de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la productividad y el desempeño de ellos colaboradores o bien de la entidad en general. (p. 17)

Por otra parte, la estructura de los KPI puede variar de acuerdo con el sector económico y la empresa, asimismo se basa en aspectos como objetivos estratégicos, operativos, facilitando estudiar resultados y ajustar los recursos para lograr metas a corto plazo, en la Figura 12 se detalla la estructura de las áreas que contempla los KPI.

**Figura 12**

*Estructura de las áreas de los KPI*



*Nota.* Adaptado de Arango et al. (2014).

En este contexto, la estructura de los KPI permite identificar el nivel de importancia de la aplicación de los indicadores clave de rendimiento dentro de una organización, como se señala en la Figura 12, las áreas de este tipo de indicadores se enfocan en la eficiencia, calidad del servicio, infraestructura, aspectos sociales y sostenibilidad ambiental.

A continuación, tenemos la clasificación de los tipos de indicadores KPI, en la Tabla 6 se detallan algunos, ya que, los mismos pueden variar de acuerdo con el tipo de organización.

**Tabla 6**

*Tipos de indicadores KPI*

<b>Tipo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Ventas</b>	Es el producto o servicio convertido en ventas (monetizar las ventas) y facturado.
<b>Redes sociales</b>	Parámetro que ayuda a conocer el rendimiento y aporte de canales de difusión al desarrollo de la empresa.
<b>Producción</b>	Favorecen a la mejora constante de los procesos de producción de la compañía y tienen una estrecha relación con los KPI de logística.
<b>Logística</b>	Permiten calcular el rendimiento y el nivel de optimización de los distintos procesos del negocio.
<b>Finanzas</b>	Se enfocan en una estrategia de crecimiento, reducción de costes, aumento de beneficios y optimización de activos
<b>Atención al cliente</b>	Brindan una manera de medir la eficacia, ofrecer un excelente servicio y aumentar el compromiso con la atención y satisfacción del cliente.

*Nota.* Adaptado de Obrador (2021) y Chile (2020).

Es muy importante seleccionar los indicadores adecuados para cada tipo de empresa. De igual manera, los KPI se los formula de acuerdo con cada área de las organizaciones, es decir, que la excelente formulación y aplicación de los indicadores proporciona a las compañías información valiosa para la toma de decisiones y el crecimiento empresarial dentro del mercado.

#### **4.3.10. Indicadores financieros**

Según Imaicela et al. (2019) los indicadores son medidas que analizan el estado de las empresas desde un punto de vista individual, mostrando las relaciones entre las diferentes cuentas de los estados financieros. Sirven para analizar la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad (de actividad).

Ortiz (2021) indica que existen cuatro categorías de indicadores:

- **Liquidez:** Este tipo de indicador analiza la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, identificar el endeudamiento y determinar el apalancamiento financiero.
- **Solvencia:** Estas medidas determinan el porcentaje de la financiación de la empresa que tienen los acreedores, cuantifican el riesgo al que se enfrenta y permiten proyectar una mayor rentabilidad controlando este endeudamiento.

- **De actividad:** También conocidos como indicadores de rotación, permite evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos, permitiéndole realizar juicios clave sobre los mismos.
- **Rendimiento:** Se identifican también como indicadores de rentabilidad, evalúan la eficacia con la que se gestionan los gastos y los desembolsos, partiendo de que una gestión adecuada redundaría en un aumento de los beneficios de la organización.

#### ***4.3.11. Indicadores de desempeño no financieros***

Como afirma Marín (2008), los sistemas de medición de indicadores no financieros se han convertido en instrumentos esenciales para la gestión de planes basados en la calidad, contribuyendo positivamente a su aplicación y a la consecución de un mayor rendimiento de la empresa.

El uso de indicadores no financieros no está limitado por el tamaño de la empresa y, aunque existe una asociación clara y positiva entre el tamaño de la empresa y el uso de ratios, no es necesario ser una empresa enorme para utilizar estos instrumentos.

Desde el punto de vista de Trujillo (2021), los indicadores no financieros se clasifican en:

- Según funcionalidad en las organizaciones.
- Según variables de la ética empresarial.
- Características de los indicadores no financieros a elegirse

Un indicador no financiero es significativo cuando cumple los siguientes criterios, al igual que todos los datos deben ser oportunos, precisos y pertinentes. Los ratios financieros y no financieros deben ser legibles e interpretables para la mayoría de los usuarios y relacionables con datos actuales.

#### ***4.3.12. El cuadro de mando integral***

Kaplan et al. (2009) definen al cuadro de mando integral (CMI) como una herramienta de gestión que proporciona información periódica sobre el cumplimiento de objetivos mediante indicadores. Permite convertir la estrategia en objetivos concretos y evaluar la relación entre los indicadores. El CMI también abarca aspectos financieros y no financieros, de esta forma permite la toma de decisiones, planteamiento de estrategias, asimismo involucrar a las personas en el desarrollo y seguimiento de esta, convirtiéndola de este modo en una herramienta dinámica.

En la Figura 13 se señalan las perspectivas que integran el cuadro de mando integral.

**Figura 13**

*Perspectivas del cuadro de mando integral*



*Nota.* Tomado de Kaplan et al. (2009).

Según Ghiglione (2021) el cuadro de mando integral se desarrolla en base a cuatro perspectivas.

- **Perspectiva financiera:** Explica el resultado tangible de las estrategias, cuyo objetivo último es aumentar el valor para el accionista.
- **Perspectiva del cliente:** Se centra en el cliente y el segmento objetivo, alineando la estrategia con el mercado.
- **Perspectiva de procesos internos:** Identifica los procedimientos internos que la empresa debe mejorar para cumplir sus objetivos estratégicos.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se centra en tres áreas clave, como las competencias del capital humano, que incluye el talento, capacidades y el saber hacer para poner en marcha las acciones estratégicas; los sistemas de información que sirven como medio principal para evaluar la gestión y confirmar el éxito de la consecución de los objetivos estratégicos previamente establecidos; y el capital organizativo, que incluye aspectos como el trabajo en equipo, cultura, liderazgo y las expectativas individuales en relación con la misión de la empresa.

El componente fundamental del CMI son los indicadores que permiten cuantificar de forma directa una variable primaria o comparar variables secundarias para caracterizar su comportamiento. En ese contexto, encontramos indicadores que se miden en función de su naturaleza. A continuación, se describen cada uno de ellos:

- **La eficacia:** Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos.

- **La eficiencia:** Indica el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos.
- **La economía:** Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación.
- **La efectividad:** Miden el impacto de una actuación sobre el medio
- **La excelencia:** Establece el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio
- **El entorno:** Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad (Kaplan et al., 2009).

#### 4.3.13. Valores atípicos

Un valor atípico u *outlier* es un dato que se desvía mucho del resto de información, hasta el punto de considerarlo anómalo. Los valores atípicos tienen la capacidad de influir y repercutir en los resultados. Por ende, “es fundamental detectarlos y tratarlos para limitar su efecto en estudios o en circunstancias más graves eliminarlos por completo del conjunto de datos” (Gobierno de España, 2021, p. 14).

A continuación, en la Figura 14 se detalla el proceso de detección y tratamiento de valores outlier.

**Figura 14**

*Proceso de detección y tratamiento de valores atípicos*



*Nota.* Adaptado de Gobierno de España (2021).

Los valores atípicos son observaciones que difieren del resto de datos recopilados, por lo tanto, las cifras pueden tener una influencia desproporcionada en los resultados estadísticos, dando paso análisis y conclusiones erróneas.

De acuerdo con Segura y Torres (2014), “los valores atípicos pueden surgir por varias razones, como errores en la codificación de datos, errores en la recolección de datos, eventos extraordinarios, valores extremos o causas desconocidas” ( p. 333).

**4.3.13.1 Diagrama de cajas.** “Es una herramienta gráfica que permite analizar e interpretar datos de variables, en la cual se puede observar el valor mínimo y máximo, cuartiles, mediana y valores atípicos” (Bakieva et al., 2013, p. 1)

**4.3.13.2 Técnica de Winsorizing.** Según Benites (2021) la técnica de winsorizing es una forma de minimizar la influencia de valores atípicos en una base de datos, dado que este método permite asignar un valor más acorde al conjunto de datos que se esté estudiando, así mismo determina un peso más bajo al valor atípico. Por lo tanto, winsorizing es una manera más eficaz de abordar la presencia de datos atípicos dentro un grupo de datos.

#### **4.3.14. Sectores económicos**

Citando a Coll (2023) los sectores económicos son categorías amplias que identifican grupos de actividades económicamente conectadas que proporcionan productos y servicios comparables. Estas categorías se utilizan en una economía para definir y ordenar las industrias y empresas en función de su cargo y tipo de mercancía que suministra.

Un sector económico es cada parte resultante de la división de la actividad económica de un país, generalmente, teniendo en cuenta diferentes factores como el valor añadido de los bienes o servicios producidos. En otras palabras, un sector económico es el conjunto de actividades productivas o comerciales que reúnen una serie de características similares (Sánchez, 2020).

#### **4.3.15. Clasificación de los sectores de la economía**

Frederick (2017) menciona que actualmente existen cinco sectores económicos con subdivisiones y ramas de producción.

- **Sector primario:** Este sector se encarga de obtener productos directamente de la naturaleza y convertirlos en materia prima para su posterior comercialización. Asimismo, se dedica a la explotación del medio natural en tierra y mar.
- **Sector secundario:** El sector se encarga de transformar la materia prima del sector primario en productos industriales. De esta manera, este sector depende del sector primario para obtener la materia prima necesaria para sus procesos industriales.
- **Sector terciario:** Esta sección se enfoca en ofrecer servicios a la población y no produce bienes. Por lo tanto, es más común en países desarrollados, donde hasta el 60 % de la población trabaja en empresas de servicios. Este sector tiene relación con el sector secundario al proveer los productos que este crea.
- **Sector cuaternario:** Se refiere a los servicios relacionados con el conocimiento o el intelecto. Este sector abarca la ciencia, innovación, investigación y desarrollo de tecnología.

- **Sector quinario:** La autora menciona que en este sector se encuentran las actividades sin fines de lucro necesarias para la economía, así como las actividades domésticas realizadas por amas de casa. Algunos expertos en el tema consideran al sector cuaternario y quinario como parte de los sectores, sin embargo, otros los determinan como una subdivisión del sector terciario.

#### 4.3.16. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Como afirma Naciones Unidas (2006) la CIIU es una clasificación internacional que se utiliza para categorizar las actividades económicas y recopilar datos estadísticos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías que faciliten la recopilación y difusión de información estadística acorde con esas actividades.

En la Tabla 7 se describe la estructura de la CIIU.

**Tabla 7**

*Estructura de la clasificación industrial internacional uniforme*

<b>Sección</b>	<b>Descripción</b>
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	Explotación de minas y canteras
C	Industrias manufactureras
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	Suministro de agua, alcantarillado, gestión de desecho y actividades de saneamiento
F	Construcción
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	Transporte y almacenamiento
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	Información y comunicación
K	Actividades financieras y de seguros
L	Actividades inmobiliarias
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	Enseñanza P.E.
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	Artes, entretenimiento y recreación
S	Otras actividades de servicios
T	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciales de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

*Nota.* Adaptado de Naciones Unidas (2006).

#### 4.3.17. Clasificación Nacional de Actividades Económicas

De acuerdo con Villa (2023) existe una clasificación actualizada a nivel nacional e internacional para categorizar los datos según el tipo de actividad económica en las estadísticas relacionadas con la producción, empleo, ingreso nacional, población, entre otras estadísticas económicas.

En Ecuador, las actividades económicas se clasifican mediante el CIIU de las Naciones Unidas, que asignan un código alfanumérico a cada categoría y subcategoría. Su principal objetivo es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que pueden utilizarse para la recopilación y difusión de datos estadísticos en función de dichas actividades (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

**4.3.17.1 Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café en función del CIIU nacional.** Dentro del catálogo de clasificación de las actividades económicas nacional se encuentra los procesos que intervienen en la transformación del café crudo en café tostado y en la creación de productos derivados, como el café molido, el café soluble y el descafeinado, se identifican con el código C1079.11.

En la Tabla 8 se especifica la jerarquía de la sección C de acuerdo con la Clasificación de las actividades económicas a nivel de Ecuador, de la misma forma se detalla la actividad Objeto de estudio: Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.

**Tabla 8**

*Estructura jerárquica de la sección C*

Nivel	Nomenclatura	Código	Descripción
1	Sección	C	Industrias manufactureras
2	División	C10	Elaboración de productos alimenticios
3	Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
4	Clase	C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
5	Subclase	C1079.1	Elaboración de café, té y similares
6	Actividad	C1079.11	Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.

*Nota.* Adaptado del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2012).

#### **4.3.18. Sector comercial**

El sector comercial es la industria que se ocupa de la compraventa de productos y servicios. Este sector es fundamental para la economía porque facilita el comercio y permite a los clientes acceder a una gran variedad de bienes y servicios.

Como señala Grudemi (2017) el comercio es un campo crucial y su actividad es necesaria para que una región sea económicamente estable. Por ello, la actividad comercial, tanto dentro como fuera del país, suministra los servicios, alimentos materias primas y artículos que requieren los compradores, ya que, es el único método para satisfacer las demandas fundamentales y obtener beneficios.



**4.3.18.1 Comercio al por menor.** De acuerdo con Valverde (2011) el comercio al por menor “es la venta de productos sin transformación industrial que se realiza directamente al consumidor o al menudeo” (p. 10), es decir, es el proceso de distribución y posterior venta al usuario o cliente final de productos o servicios.

En ese mismo sentido, Pacheco (2023) menciona que esta actividad hace alusión a la venta directa al consumidor final; formando parte fundamental de la cadena de distribución. Por ende, este sector es una fuente importante de información de las empresas, que les permite plantear estrategias y optimizar la satisfacción del cliente, ya que ayuda a conocer mejor sus gustos, necesidades, preferencias, hábitos, entre otros aspectos.

**4.3.18.2 Comercio al por mayor.** Valverde (2011) señala que “es la venta sin transformación de productos a: Unidades industriales, otros comerciantes, Instituciones o al Estado. Incluye la venta de materiales, maquinaria y equipos industriales y de construcción, maquinaria agrícola y de uso personal” (p. 10).

Según Rosales (2023) el comercio al por mayor es una actividad económica que consiste en comprar productos en grandes cantidades directamente de los fabricantes y los venden en una cantidad menor a los minoristas. Por tal motivo, los mayoristas cumplen la función de intermediarios en la cadena de comercialización, permitiendo una distribución eficiente a un menor costo.

#### ***4.3.19. Sector industrial***

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012), el sector industrial está compuesto por las unidades económicas dedicadas al procesamiento (transformación) de algún producto. El proceso manufacturero puede ser acabado o semiacabado de cualquier producto (materia prima) del catálogo. Dentro de este sector, se distingue la elaboración de los productos agrícolas, como es el caso del café.

El sector industrial es fundamental para la economía porque crea puestos de trabajo, impulsa el crecimiento económico, fomenta la innovación y contribuye al avance técnico de un país. Su importancia radica en su potencial para crear valor, aumentar la productividad e impulsar el progreso económico.

#### ***4.3.20. Factores clave de éxito del sector industrial***

Da Silva (2018) señala que los factores clave del éxito permiten a las organizaciones realizar sus objetivos, establecer una planificación estratégica. De este modo, las empresas pueden tomar decisiones con mayor precisión, centrándose en la rentabilidad y eficacia de la empresa. En pocas palabras, los factores clave del éxito son ventajas competitivas fundamentales para alcanzar los objetivos corporativos, que se traducen en éxito empresarial.

Para encontrarlo, se debe comprender como se mueve nuestro mercado y las dinámicas que hacen que se mueva.

De la misma forma, existen varios aspectos importantes que pueden influir en el éxito industrial. Entre ellos figuran el precio de los productos o servicios, la calidad del diseño, el servicio al cliente, la reputación de la empresa, la calidad de los productos o servicios, la capacidad de innovación y adaptación y la transferencia de conocimientos. Estos elementos pueden contribuir al éxito industrial y a la competitividad.

#### 4.3.21. Sector cafetalero

Es uno de los sectores agroindustriales que en las últimas décadas se ha convertido en un factor importante en la economía mundial y en varios países de América Latina. Genera empleo e ingresos para productores, comerciantes, obreros, transportistas y exportadores. Se caracteriza por un proceso de encadenamiento con otros sectores de la economía, por ende, tiene un gran significado socioeconómico (Mero y Muñoz, 2020).

##### 4.3.21.1 El café. Carril (2023) menciona que:

El cafeto o *Coffea* es un arbusto perenne perteneciente a la familia de las rubiáceas (Rubiaceae) y al género Coffeaque. En total, se cultivan 10 especies de plantas del café en el mundo para la mejor considerada por su calidad es la *Coffea Arabica*. (párr. 1)

A continuación, en la Tabla 9 se detalla la familia, género, especies y variedades del café, de allí se indica los factores más importantes de cada variedad.

**Tabla 9**

*Generalidades del cafeto*

<b>Familia</b>	<b>Género</b>	<b>Especies</b>	<b>Variedades</b>
Rubiaceae	Coffea	Arábica Canephora Liberica	Typica Robusta
<b>Factores</b>		<b>Arábica</b>	<b>Robusta</b>
Cromosomas (2n)		44	22
Tiempo de flor a cereza madura		9 meses	10 a 11 meses
Rendimiento (kg granos/ha)		1500 a 3000	2300 a 4000
Temperatura óptima (media anual)		15° C – 24°C	24 °C – 30°C
Contenido de cafeína del grano		0,8 - 1,4	1,7 - 4,0
Forma del grano		Chato	Alargado
Características típicas del café		Acidez	Amargor

*Nota.* Adaptado de Vanegas (2018) y Monroig (2018).

La planta de café en estado salvaje puede llegar a medir de 12 a 20 metros dependiendo de su variedad. No obstante, los agricultores moldean su altura del cafeto que varía entre dos a cuatro metros; además, la implementación de esta técnica facilita el cultivo de la cereza de café, cuya semilla es la materia prima para realizar infusiones y otros productos.

**4.3.21.2 Variedades de café.** El tipo de café es importante a nivel industrial y comercial, ya que cada variedad tiene aspectos positivos y negativos que el productor debe tener en cuenta, dado que en muchas ocasiones de esto dependerá el nivel de producción.

A nivel mundial, existen cultivos de diferentes variedades de café, así mismo coexiste una gran lista de subvariedades en las que se destacan las que son más resistentes a enfermedades; por ejemplo, la roya que se ha convertido en el principal problema de los caficultores, obligándolos a invertir en productos para el cuidado y prevención de esta enfermedad o, por el contrario, renovar sus cultivos con variedades mejoradas que son susceptibles a tener un bajo rendimiento en tasa.

Cabe resaltar que las características que brinda cada especie en términos de sabor, aroma y contenido de cafeína son distintas en cada variedad, de allí su importancia, ya que estos factores ayudan a competir y diferenciarse de la competencia en el mercado mundial.

De acuerdo con el Centro Nacional de Investigaciones de Café (2021) la organización de los sistemas de producción cafetalera y las distintas variedades forman parte principal de la columna vertebral de un proceso productivo de café, aunque la variedad o subvariedades no estén en condición de garantizar una producción exitosa, es la primera y más fundamental decisión que debe tomar el caficultor y; por ende, las industrias. A continuación, en la Tabla 10 se detalla las principales variedades de café.

**Tabla 10**

*Descripción de las variedades de café*

<b>Tipo</b>	<b>Variedad</b>	<b>Calidad de Taza</b>
Variedades arábicas de porte bajo, susceptibles a roya	Caturra, Pacas o Villa Sarchí	Excelente
	Catuaí	Excelente
	Pache Común	Excelente
	Pache Colís	Excelente
	Pacamara y Maracaturra	Excelente
Variedades arábicas de porte bajo (Catimores), resistentes o moderadamente resistentes a roya	Lempira, Costa Rica 95 o Catimor T-8667	Muy Buena
	Anacafé 90, Ihcafe 90 o Catimor T-5175	Muy Buena
	Catimor T-5269	Estándar (Muy Buena)
	Castillo	Muy Buena
	Parainema	Muy Buena
Variedades arábicas de porte bajo (Sarchimores), resistentes o moderadamente resistentes a roya	Cuscatleco	Muy Buena
	Marsellesa	Muy Buena
	Tupi	Muy Buena
	Típica	Excelente
Variedades arábicas de porte alto, susceptibles a roya	Bourbon	Excelente
	Mundo Novo	Excelente
	Maragogipe	Excelente

<b>Tipo</b>	<b>Variedad</b>	<b>Calidad de Taza</b>
Variedades arábicas de porte alto, resistentes o moderadamente resistentes a roya	Geisha	Excelente
	Tabi	Excelente
Otras variedades, resistentes o moderadamente resistentes a roya	Icatú	Excelente para café Espresso
	Anacafé 14	Muy buena
	Obatá	Muy Buena
	Catucaí	Muy Buena
Híbridos F1 de Coffea arábica	Centroamericano (H-1) y Milenio (H-2). Resistentes a roya	Muy buena
	Casiopea (H-3). Susceptible a roya	Excelente
Variedades de Coffea canephora	Robusta	Uso en café instantáneo, mezclas con arábigos para consumo popular y café expresos
	Nemaya	Se usa en portainjerto de arábigas, por tener alta tolerancia al ataque de nemátodos fitoparásitos.

*Nota.* Adaptado de Anacafé (2020).

**4.3.21.3 Importancia de las especies de café.** El café a nivel mundial es una bebida muy popular, por ende, desempeña un papel fundamental en la producción. Según Asociación Nacional del Café (2020) existen más de 100 especies del género Coffea y simplemente dos especies son de importancia económica: “Coaffea Arábica”, es la variedad más cultivada en el mundo, con un 60 %; “Coffea Conephora”, aporta aproximadamente el 40 % de la producción mundial de café.

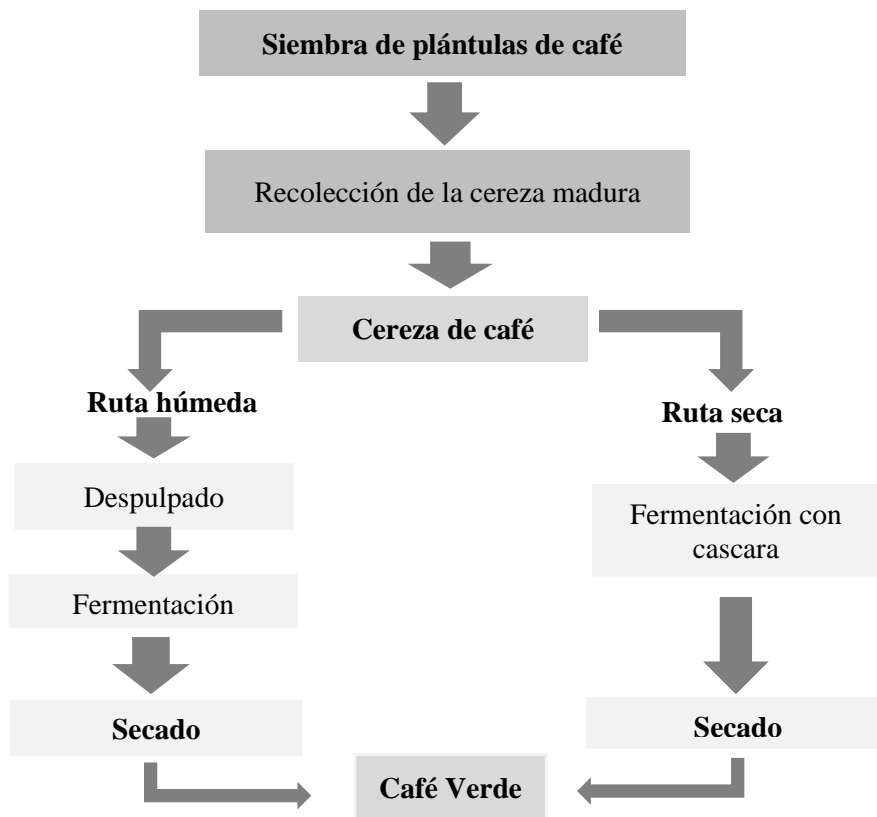
Las especies de café como es la Coffea arábica y Coffea canephora desempeñan un papel fundamental en la producción y calidad del café que se consume a nivel mundial, por ende, su cultivo y conservación son importantes para la economía, la diversidad genética y la sostenibilidad de la industria cafetera.

**4.3.21.4 Etapas para la obtención de la materia prima.** Dentro de la industria cafetalera el proceso de obtención de la materia prima es muy importante para lograr un índice de alta calidad, ya que, esta etapa puede variar o necesitar de la aplicación de diferentes técnicas, tecnología y maquinaria de acuerdo con la ubicación de la empresa. Es importante destacar que, todas las etapas deben llevarse a cabo siguiendo normas de calidad y respetando el impacto ambiental.

En la Figura 15 se describe brevemente el proceso para la obtención de materia prima para la fabricación de productos derivados del café y elaborados con café.

**Figura 15**

*Proceso para la obtención de granos de café*

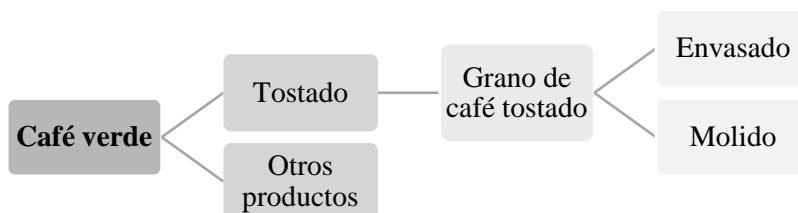


*Nota.* Adaptado de OcuSalud (2022).

A continuación, en la Figura 16 se detalla el proceso de transformación del café verde, en el distrito 11D06 los principales productos que se obtienen del café es el café tostado molido y en grano.

**Figura 16**

*Proceso para la obtención de productos cafeteros*



*Nota.* Adaptado de OcuSalud (2022).

Dentro de los diferentes procesos para la transformación del café es fundamental diferenciar café de buena y mala calidad, ya que este factor tendrá impacto en la obtención de características únicas que harán la diferencia, un producto que oferta una empresa de la competencia.

El proceso tradicional de obtención del café verde para su posterior transformación comienza con la siembra de la semilla y continúa a lo largo de varias etapas hasta la obtención

del café listo para su consumo. Posteriormente, la cosecha anual de las cerezas de café marca el inicio del proceso, seguido por el secado de los granos mediante técnicas húmedas o secas, dependiendo del sabor deseado. Después se elimina los residuos y se procesa a quitar las capas que envuelven los granos de café, obteniendo de este modo el café verde o limpio. Finalmente, el producto obtenido se clasifica según diferentes parámetros que establece el caficultor o productor, así mismo, cada una de estas etapas garantizan la calidad y sabor del café.

**4.3.21.5 Productos derivados del café.** En la Figura 17 se detalla los principales productos que contienen café y los derivados de este.

**Figura 17**  
*Productos de café*



*Nota.* Tomado de LatiendadeCafé (2020).

La industria cafetalera también enfrenta obstáculos como las condiciones del cambio climático, la volatilidad de los precios mundiales y la necesidad de mejorar la producción y calidad del café. Por otro lado, el sector cafetalero es de vital importancia para la economía y la sociedad de la provincia de Loja, ya que es un sector que ayuda a generar empleo, ingresos a las familias y divisas a nivel del país, provincia y distrito: así como desarrollo rural, turismo, sostenibilidad. Además, el café se ha convertido en un símbolo cultural y de identificación en el distrito 11D06 de la provincia de Loja.

**4.3.21.6 Ranking nacional de empresas cafetaleras.** Por otro lado, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros presentó el ranking anual de los distintos sectores económicos del Ecuador, este listado identifica a las empresas más grandes con base en distintas variables que permite medir el tamaño y posicionamiento en el mercado.

En la Tabla 11 se señalan las empresas más representativas del sector cafetalero a nivel nacional.

**Tabla 11**

*Ranking nacional de empresas cafetaleras*

<b>Razón Social</b>	<b>Monto activo en (\$)</b>	<b>Lugar de Origen</b>
<b>Pequeñas Empresas</b>		
Café Conquistador S.A.	461 855,64	Guayas
Ecuatoriana Industrial Cía. Ltda. ECUAIN	146 651,20	Pichincha
Centro de Acopio Café y Cacao CENACYCO Cía. Ltda.	96 286,29	Sucumbíos
<b>Microempresa</b>		
Inspiration Products Insproducts S.A.	395 554,99	Guayas
Hacienda La Prosperina S.A.S.	368 227,82	Manabí
Lat-Zero Coffee Latzeco S.A.S. B.I.C.	72 665,99	Pichincha
Munaycoffee Cía. Ltda.	40 230,86	Chimborazo
Servicios para la calidad del café SERCAFE S.A.S.	33 668,01	Manabí
Industria de Alimenticia Enderica Granda Endergran Cía. Ltda.	20 494,66	Pichincha
Ecuatoriana de Alimentos Ecudeali Cía. Ltda.	18 350,52	Pichincha
Bondía Comercializadora S. A. S.	14 818,31	Azuay
Verena Kaffeelabor Cía. Ltda.	14 187,43	Pichincha
Kawsaylla Cía. Ltda.	11 969,47	Azuay
Vinorum S.A.S.	7 458,69	Azuay
Catté Cía. Ltda.	6 861,52	Pichincha
Corporación CCB S.A.S.	5 925,15	El Oro
Sucree S.A.S.	1 000,00	Pichincha
Minkafe S.A.S.	477,00	Pichincha
Comercializadora Qatuq Qatuqcom Cía. Ltda.	400,00	Pichincha
Pinargi Coffee S.A.S.	100,00	Manabí
<b>Medianas empresas</b>		
Markecsa S.A.	1 757 838,13	Guayas
Delaroma S.A.	1 137 821,41	Loja
Reynaliment Cía. Ltda.	75 314,00	Santo Domingo de los Tsáchilas
<b>Grandes empresas</b>		
Compañía de Elaborados de Café El Café C.A.	118 536 708,20	Manabí
Solubles Instantáneos Compañía Anónimo (S.I.C.A)	43 142 591,19	Guayas
Productos Minerva Cía. Ltda.	5 759 446,12	Pichincha

*Nota.* Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Es conveniente recalcar que, en el ranking del año 2022 se registran 41 compañías activas de las cuales 29 presentaron balances y 12 no lo realizaron. En primer lugar, Pichincha presenta una gran afluencia de empresas cafeteras con nueve compañías, en segundo Guayas

con cuatro, en tercero Azuay y Manabí con tres, cuarto Loja, Santo Domingo, El Oro y Sucumbíos con una empresa. De acuerdo con el sector económico objeto de estudio, existen tres pequeñas, medianas y grandes empresas, y Microempresas se registran diecisiete. En otras palabras, existe un mayor número de microempresas que desarrollan la actividad de elaboración de productos de café.

#### **4.4. Fundamentación Legal**

Este apartado ofrece el marco legal necesario para justificar actos, elecciones y argumentos, es decir es un componente para garantizar la legalidad y legitimidad de la investigación

##### **4.4.1. Ley de Régimen Tributario Interno**

Según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI, 2004) en el artículo 19, capítulo VI (Contabilidad y estados financieros), sección segunda (De los precios de transferencia), título primero (Impuesto a la renta) señala que:

Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad y declarar los impuestos con base en los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior, sean mayores a trescientos mil (\$ 300 000) dólares de los Estados Unidos, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y además trabajadores autónomos.

De acuerdo con “Mi Guía Tributaria” publicada por el Servicio de Rentas Internas (2018), todos los ecuatorianos y extranjeros residentes en el país tienen deberes tributarios con el Estado que se debe cumplir. La obligación tributaria se define como el vínculo jurídico y personal que existe entre el Estado y los contribuyentes, a través del cual estos deben contribuir con la sociedad mediante el pago de impuestos. Por lo tanto, son contribuyente, las organizaciones o instituciones públicas del país tanto las personas naturales como jurídicas (empresas).

- **Personas naturales:** Son todas las personas nacionales o extranjeras que realizan actividades económicas en el país.
- **Personas jurídicas:** En este grupo se encuentra todas las instituciones del sector público, las personas jurídicas bajo el ente de instituciones de control.

##### **4.4.2. Resolución para la clasificación de empresas**

La Comunidad Andina de Naciones (CAN, 2009) plantea “la clasificación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), mediante la resolución 1260” (p. 2).



En la Tabla 12 se describe la clasificación de las PYMES de acuerdo con la CAN.

**Tabla 12**

*Clasificación de las PYMES*

<b>Variab</b> les	<b>Micro</b> empresa	<b>Peque</b> ña	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
Personal	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	Igual o mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales (\$)	Igual o menor a 100 000	De 100 001 a 1 000 000	De 1 000 001 a 5 000 000	Mayor a 5 000 000
Monto de activos (\$)	Hasta 100.000	De 100 001 hasta 3 999 999	De 750 001 hasta	Igual o mayor a 4 000 000

*Nota.* Adaptado de la Cámara de Comercio de Quito (2017).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Quito (2017) “la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de las empresas (micro, pequeña, mediana y grande), de acuerdo con la normativa implantada por la Comunidad andina” (p. 2).

#### **4.4.3. Organismos de control**

**4.4.3.1 Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.** Es el organismo técnico con autonomía administrativa y económica que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y demás entidades en los supuestos y condiciones. Su misión es controlar, vigilar y promover el mercado de valores, el sector societario y de seguros, mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país (Superintendencia de Compañías, 2023).

**4.4.3.2 Servicio de Rentas Internas.** Es un organismo gubernamental ecuatoriano encargado de supervisar y regular las responsabilidades tributarias del país:

Se creó con el objetivo de combatir la evasión fiscal y establecer una cultura tributaria en la sociedad, se enfoca en administrar la política fiscal en el marco de los principios constitucionales, consolidando la capacidad de cumplir puntualmente con las obligaciones fiscales e incrementando el control fiscal interno, utilizando una estrategia de gestión de riesgos para promover el crecimiento económico a largo plazo. (Superintendencia de Compañías, 2023, p. 1)

#### **4.5. Marco Histórico**

En esta sección, se proporciona los antecedentes necesarios para comprender el desarrollo y la evolución del diagnóstico sectorial, y el sector cafetalero. Asimismo, permite establecer vínculos entre el pasado y el presente, identificar pautas, tendencias u contextualizar los resultados de la investigación.

#### **4.5.1. Inicios del diagnóstico**

En la antigüedad, el procedimiento de diagnóstico se llevaba a cabo en empresas con estructuras jerárquicas rígidas y funciones diferenciadas. Sin embargo, se han producido cambios importantes en este proceso; en primer lugar, se realiza un examen del entorno y su influencia en la empresa, que comenzó en los años sesenta con el análisis DAFO; en segundo lugar, se lleva a cabo un análisis de la dirección estratégica, que es fundamental para el rendimiento a largo plazo; en tercer lugar, se evalúa la cadena de valor de la que Porter fue pionero en los años setenta; en cuarto lugar, el análisis financiero incluye los activos intangibles; en quinto lugar, se estudian los deseos y expectativas del consumidor; en sexto lugar, se hace hincapié en la gestión humana y el trabajo en equipo; por último, se analiza la influencia de los sistemas de información y la tecnología en las empresas y el comercio por internet (Vidal, 2004).

#### **4.5.2. Evolución de la industria manufacturera**

Como señala Santafé (2023), la industria en Ecuador paso por las siguientes etapas:

- **Época Colonial:** Tuvo relevancia por la operación de las industrias manufactureras en la fabricación de textiles y artículos agrícolas.
- **Siglo XIX:** En la época republicana se estableció un gran número de fábricas y talleres en las principales ciudades como Quito y Guayaquil, donde se producían de una forma más mecanizada que la época colonial bienes de consumo como textiles, productos alimenticios, cerámica, entre otros.
- **Siglo XX:** El modelo ISI (Industrialización por sustitución de importación) influyó en el crecimiento del sector industrial durante este periodo. Este enfoque se basa en la transformación de las materias primas y su posterior exportación, lo que tenía sus límites debido a la dependencia de los productos manufactureros y a la falta de diversidad industrial.
- **Los últimos años:** En las últimas décadas, el sector manufacturero ha evolucionado como resultado de los cambios en la política industrial y en la estructura económica. Debido a las políticas implementadas por Ecuador, como la política industrial, las zonas especializadas de desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo y los programas de acceso a financiamiento, ha permitido el crecimiento y un mayor beneficio de este sector económico.

La industria manufacturera es fundamental para la economía de un país porque crea puestos de trabajo, impulsa la innovación y contribuye al progreso económico. Tiene el potencial de influir sustancialmente en el crecimiento de otras industrias.

En este marco, la economía ecuatoriana ha evolucionado a lo largo del tiempo en busca de la mejora de la productividad y la diversificación del sector industrial, contribuyendo así a la producción de cosas tangibles, la generación de ingresos para las empresas y la creación de empleo para la población. En general, existe una asociación positiva entre el grado de actividad industrial de una nación y el nivel de vida de la población (Santafé, 2023).

#### **4.5.3. Historia del café**

Figuerola et al. (2015) mencionan que el término café tiene dos orígenes probables: Uno afirma que se deriva de la palabra arábiga *qahwah* y el otro que está ligado etimológicamente a la región de Kaffa. Se dice que las plantas que dan origen a esta bebida proceden del suroeste de Etiopía (Abisinia).

Según Monroig (2018) los historiadores del café creen que la planta es originaria de África. Asimismo, que los árabes lo transportaron de Abisinia a Yemen a través del puerto de Mocha (Moka), Arabia (Asia) por el Mar Rojo y el Golfo de Adén, donde la cultivaron aproximadamente en el año 575 d.C.

Por otro lado, Galeano (2006) indica que desde Arabia el café se extendió por todo el mundo. Los árabes tuvieron el derecho exclusivo de cultivar y comercializar el café durante aproximadamente 200 años, ya que tuvieron cuidado de no propagar granos de café fértiles. Los holandeses fueron los primeros europeos en obtener semillas fértiles y cultivar la planta en invernaderos en el año 1616. Posteriormente, transfirieron estas semillas a otras partes del mundo, en la actualidad el café es una de las bebidas más populares y consumidas en todo el mundo.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP, 2012) el café es una de las materias primas más importantes del mundo y cotiza en las bolsas de Londres (Robusta) y New York (Arábica). En los últimos años, el café ha atravesado una serie de ciclos de auge y caída con una volatilidad creciente; es decir, cambios significativos en un corto periodo de tiempo. Entre 2000 y 2004, el mercado del café sufrió su peor crisis en 30 años, con mínimos históricos, de igual manera, entre 2009 y 2010; la venta del café registro precios récord (cerca de 300 dólares por quintal).

#### **4.5.4. Inicios del café en Ecuador**

El café ecuatoriano se cultiva en las tierras costeras de la provincia de Manabí desde la década de 1860. Ecuador está en el lugar adecuado en el momento oportuno para beneficiarse del auge del café, cuando se exportan progresivamente hasta 2 millones de sacos por año al mercado europeo desde el puerto de Manta, esto coincidió con el auge del cacao, que hizo multimillonarios a muchos terratenientes costeros. Durante la crisis mundial del café de los

años 80 y 90, rivales como Vietnam inundaron el mercado con un exceso de existencias de café robusta de bajo costo y baja calidad (Echeverría, 2022).

## **5. Metodología**

A continuación, se detalla y explica la sección donde se ejecutó la investigación, los procedimientos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la elaboración del presente estudio.

### **5.1. Área de investigación**

La investigación se desarrolló en el distrito 11D06, el mismo está conformado por los cantones de Quilanga, Gonzanamá y Calvas de la provincia de Loja, ubicado al sur del Ecuador; limita al norte con el cantón Catamayo y la parte baja de Paltas, al sur con la zona alta del cantón Espíndola y la República de Perú, al este con el cantón Loja y Catamayo, al oeste con los cantones de Paltas y Sozoranga; tiene una extensión de 2 365  $km^2$  distribuida en una área de 855  $km^2$  en el cantón Calvas, 1 272  $km^2$  de Gonzanamá y 238  $km^2$  de Quilanga.

El distrito 11D06 está integrado por 12 circuitos que lo conforman cinco parroquias urbanas y diez parroquias rurales (Ministerio de Educación, 2020). De allí, se estudió a cinco parroquias rurales (Colaisaca, Sacapalca, Nambacola, Fundochamba y San Antonio de las Aradas) y 5 urbanas (Quilanga, Gonanzanamá, Cariamanga, San Vicente y Chile), dado que en estas localidades residen empresas que se dedican a la actividad de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café.

### **5.2. Enfoque de investigación**

El presente estudio se desarrolló con un enfoque mixto, que según Otero (2018) la investigación mixta combina datos cualitativos (visión subjetiva) y cuantitativos (visión objetiva) para dar solución a problemas de manera sistemática, empírico y crítico; asimismo, permitió la recolección, análisis e interpretación de la información.

Es por ello, que el enfoque cualitativo se utilizó para caracterizar las microempresas que realizan la actividad de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café en el distrito 11D06, provincia de Loja; además, permitió establecer los factores claves de éxito y definir los indicadores de desempeño empresarial. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se aplicó para el cálculo de promedios y estadísticas de la industria cafetalera de acuerdo a las perspectivas planteadas en el cuadro de mando administración de recursos humanos, procesos internos, manejo de la relación con los clientes y perspectiva financiera; de igual manera, se estableció indicadores financieros y no financieros. Así mismo, la información se levantó a través de fuentes primarias (encuestas) y secundarias (revisión bibliográfica).

### **5.3. Alcance y tipo de investigación**

A continuación, se describe los tipos de estudio que se utilizaron en el desarrollo de la investigación.

### **5.3.1. Exploratoria**

Según Hernández y Mendoza (2020), las investigaciones de tipo exploratoria se realizan para examinar fenómenos o problemas de estudios nuevos o poco estudiados, de los cuales hay poca información y muchas dudas, o no se ha realizado ninguna investigación antes. Asimismo, esta investigación fue de tipo exploratoria, ya que, el presente estudio es un tema nuevo a nivel nacional, provincial y distrital, dado que no está visiblemente definido, no existe información específica y datos exactos sobre los promedios y estadísticas de la industria cafetalera.

### **5.3.2. De campo**

De acuerdo con Arias (2012), “la investigación de tipo de campo consiste en recolectar datos directamente de los sujetos o de la realidad sin manipular las variables” (p. 31). Por lo tanto, el presente estudio fue de campo, ya que, se realizó una visita a las microempresas del distrito para la sensibilización del proyecto y recolección de información a través de encuestas (véase Anexo 3) y de fichas de observación (véase Anexo 4).

### **5.3.3. Descriptiva**

La investigación fue de tipo descriptiva, dado que se caracterizó la actividad de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café; además, se estableció los factores claves de éxito e indicadores de desempeño empresarial del sector cafetalero, esto basándose en Morales (2012) quien señala que la investigación descriptiva se enfoca en caracterizar fenómenos específicos, identificando sus rasgos distintivos, de manera que su objetivo es conocer la situación, actitud y costumbre predominante a través de una descripción precisa de actividades, procesos, objetos y personas, además de identificar relaciones entre variables.

## **5.4. Diseño de investigación**

El presente estudio es de diseño no experimental transversal, dado que las microempresas objeto de estudio pertenecen a un sector económico específico y la investigación se desarrolló durante un tiempo determinado, estipulado en cronograma; dado que se recolectó información cualitativa y cuantitativa que permitió establecer los promedios y estadísticas de la industria cafetalera. En este sentido, Hernández y Mendoza (2018) señalan que la investigación no experimental es sistemática y empírica, en relación con las variables independientes menciona que no se manipulan, dado que ya han sucedido, es decir en este diseño no existe la manipulación intencional ni asignación al azar, las inferencias que resulten de la relación entre variables se dan sin la intervención y se observan en su contexto natural. Además, el tipo transversal permite la recolección de datos en un solo momento.

## **5.5. Métodos de investigación**

En esta sección se describe los métodos de investigación que se utilizó para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados en la presente investigación.

### **5.5.1. Deductivo**

Según Espinoza (2023), el método deductivo se utiliza para relacionar el contenido curricular con el mundo real, dado que permite organizar los nuevos conceptos y acercarse más a la realidad de los hechos o fenómenos investigados. Partiendo de esta descripción, el método deductivo se lo usó para desarrollar el marco teórico. Por lo tanto, este método ayudó a construir el marco teórico de la presente investigación, dado que permitió determinar las aportaciones y teorías de actores frente a los factores de éxito e indicadores de gestión, asimismo facilitó establecer el marco conceptual que sirvió de base para desarrollar los objetivos específicos.

### **5.5.2. Inductivo**

En cuanto al método inductivo utiliza casos particulares para descubrir principios generales además de ser un sistema de enseñanza, este método involucra a los investigadores en su proceso de aprendizaje y se basa en la observación y experiencia. De igual manera, permite la generalización y un razonamiento globalizado (Vargas, 2009). Este método permitió la recopilación de información financiera y no financiera de cada industria cafetalera, para su posterior tabulación y cálculo de indicadores, estableciendo los promedios y estadísticas del sector cafetero.

### **5.5.3. Analítico**

De acuerdo con Pacheco (2023), el método analítico es un proceso de estudio empírico-analítico que descompone distintas secciones para describir una causa, efecto o naturaleza. En consecuencia, es fundamental llevarlo a cabo para comprender a fondo la razón de ser de acontecimientos o variables que se va a examinar. El método analítico ayudó a establecer los análisis de cada indicador, permitiendo identificar los principales problemas que existe en la industria.

### **5.5.4. Sintético**

Como señala Abril (2007), el método sintético es un proceso creativo e integrador que une elementos para crear algo nuevo; asimismo, es un sistema de razonamiento que construye elementos destacando la lógica de manera concreta. Este indicador ayudó a relacionar variables en diferentes perspectivas, lo que permitió conocer de forma general cómo se encuentra el sector.

## **5.6. Técnicas de investigación**

Seguidamente, se mencionan las técnicas que se aplicaron en el desarrollo de la investigación.

### **5.6.1. Técnicas de recolección de datos**

**5.6.1.1 Observación.** Desde el punto de vista de Campos y Lule (2012) este procedimiento ayuda a recolectar datos e información utilizando los sentidos y la lógica, es decir, es una técnica que crea un vínculo constante entre el investigador y el fenómeno o problema de estudio, siguiendo la lógica de los procedimientos y formando relaciones de diferentes situaciones con la realidad. En la investigación, esta técnica permitió verificar la información obtenida de la revisión bibliográfica de fuentes secundarias y ayudo a constatar el estado físico de las empresas.

**5.6.1.2 Encuesta.** Según Alelú et al. (2010), esta técnica se utiliza en la investigación de mercado para obtención de información, por ende, la encuesta consiste en utilizar cuestionarios diseñados previamente para obtener datos específicos de las personas que se les aplica este instrumento. Para el desarrollo y ejecución de este instrumento se planteó 48 preguntas clasificadas de acuerdo con las perspectivas del cuadro de mando integral (administración de recursos humanos, manejo de relación con los clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva financiera) y aspectos demográficos; además la encuesta se aplicó a 27 de 30 empresas que desarrollan actividades de tostado, descafeinado y elaboración de productos de café en el distrito 11D06, provincia de Loja. Esta técnica permitió recopilar información cuantitativa y cualitativa de forma directa de las empresas, estos datos sirvieron para el cálculo de los indicadores financieros y no financieros (véase Anexo 3).

### **5.6.2. Técnicas bibliográficas**

**5.6.2.1 Análisis bibliográfico.** Esta técnica se desarrolla utilizando datos procedentes de documentos de cualquier tipo, incluidas fuentes archivistas, hemerográficas y bibliográficas, además permite ordenar ideas y construir procesos de investigación más amplios (Vivero y Sánchez, 2018). A través de esta técnica se obtuvo información secundaria y primario, lo que permitió sintetizar las teorías y conceptos en el marco teórico, asimismo en el objetivo 1 ayudo a fundamentar la caracterización y establecer los factores claves de éxito.

## **5.7. Población**

La población objeto de estudio fueron las microempresas que se dedican a la actividad de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café, del distrito 11D06 de la provincia de Loja.



De acuerdo con la base de datos publicada por el SRI (2023) referente al CIIU, en el distrito 11D06 se registran 30 industrias manufactureras que desarrollan su actividad económica con el código C1079.11 que corresponde a la elaboración de productos de café. Después de la visita a las microempresas objeto de estudio, se verificó la ubicación y se constató si está desarrollando actividades cafeteras. En base a lo expuesto, se identificaron 30 empresas que están activas en el distrito, estas se distribuyen en 16 microempresas en el cantón Calvas, 5 en Gonzanamá y 9 en Quilanga. Sin embargo, solo 27 empresas dieron apertura y otorgaron información sobre su sector.

### **5.8. Procesamiento y análisis de datos**

En este apartado se describe los diferentes procesos y técnicas que se utilizó para dar cumplimiento a los objetivos específicos, de igual manera para evaluar y analizar la información obtenida de la industria cafetera, dado que el procesamiento y análisis de datos es una parte fundamental en la investigación.

En ese contexto, para desarrollar el primer objetivo se realizó una revisión bibliográfica que permitió establecer las características de la industria cafetalera, por lo tanto, se trabajó con la base de datos del SRI (2023) que presentó la información sobre el CIIU, dado que dentro de esta información constan las organizaciones que desempeñan actividades en los distintos sectores económicos del distrito 11D06. Así mismo, se utilizó la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021) que presenta el Ranking anual de las empresas de la industria cafetalera y otros sectores económicos.

Ahora bien, a partir de la información recopilada, se obtuvo una data que ayudo a cualificar y cuantificar los actores a nivel distrital, estableciendo el código que identifica a la actividad de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café (C1079.11). Acto seguido, se estableció el porcentaje de participación del sector a nivel nacional, provincial y distrital. Por otro lado, se identificó los productos que oferta el sector, la cadena de producción, la cadena de distribución, las barreras de entrada naturales y legales. Esta información, se la obtuvo en base a la revisión bibliográfica y al sondeo, en donde se realizó la socialización de la investigación a las empresas cafeteras, para esto se realizó un tríptico (véase Anexo 1) que ayudo a una mejor difusión e interpretación por parte de los representantes de las microempresas.

Simultáneamente, se caracterizó el perfil del cliente potencial del sector cafetalero considerando las tendencias, nivel de demanda y necesidades del consumidor final, para esto se tomó los datos publicados por el INEC (2024), que presenta las estadísticas y promedios del Censo 2022, en donde se registra el número de familias o hogares del distrito 11D06 (Quilanga,

Gonzanamá y Calvas). En la línea familiar se tomó en consideración a las familias conformadas de 1 o más integrantes, así mismo se consideró a la población económicamente activa de la provincia de Loja, tomando como, para la cual se estimó mediante la siguiente fórmula:

$$M = C(1 + i)^n$$

Donde:

M = Población proyectada a 2023

C = Población de 2010

i = Tasa de crecimiento de población 1,1 %

n = Número de años

De la misma forma, para dar cumplimiento al segundo objetivo se realizó una revisión documental referente a los factores claves de éxito e indicadores de gestión (indicadores financieros y no financieros) del sector cafetalero. Esto permitió establecer los instrumentos de recolección de información. Por lo tanto, la base teórica de los indicadores financieros y no financieros fueron: FasterCapital (2023), Gitman y Zutter (2016), Borges y Moreno (2013), Mariño (2010), Moreno (2015), Da Silva (2023), Garijo (2019) y Fred (2013). Con base en estos autores, se estableció los factores claves de éxito y los indicadores de gestión. Después de ello, se elaboró el instrumento de recolección de información primaria, basado en el enfoque de los factores de éxito y las variables que conforman los indicadores.

Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo se aplicó 27 encuestas dirigidas a los representantes legales de las microempresas cafeteras del distrito 11D06, integradas por 9 empresas en el cantón Quilanga, 5 cantón Gonzanamá y 13 negocios en Calvas. Este instrumento se ejecutó de manera física. De acuerdo con los resultados, se clasificaron por el tamaño de sus activos, es decir, toda la población objeto de estudio se identificó como microempresa.

Por otro lado, la tabulación de datos se la realizó con la herramienta Excel, por ello, se agrupo las preguntas de acuerdo con las perspectivas (administración de recursos, procesos internos, relación con los clientes y financiera) y los indicadores de acuerdo con los factores claves de éxito (mano de obra de forma eficiente, gestión eficaz de proveedores, innovación, eficiencia operativa, publicidad, proceso eficiente de venta, equipo de trabajo capacitado y administración eficiente del inventario). Cabe resaltar que, el factor de innovación no se aplicó, ya que, los encuestados no registraron datos en este ámbito. En base a lo descrito, se logró obtener las estadísticas y promedios de las empresas que desarrollan actividades de elaboración de productos de café, y establecer el promedio de la industria identificando la proporción de microempresas que están dentro, sobre o bajo este.

Cabe considerar que, poco antes del cálculo de los promedios y estadísticas, se ajustó los datos obtenidos, dado que se presentaban valores atípicos que influían en la obtención de los promedios. Para esto se utilizó la técnica de *winsorizing*, que sirve para tratar valores atípicos asignando valores menos extremos a valores extremos, es decir, cualquier valor de una variable que esté por encima o por debajo de un percentil  $k$ , de acuerdo a la distribución normal se reemplaza por el valor del percentil  $k$ -ésimo (Horsch, 2021).

Por lo tanto, para tratar de normalizar los datos obtenidos de la encuesta se aplicó la *winsorización*, calculando la fórmula del percentil (P): =PERCENTIL.INC. Luego de ello, se tomó como base la distribución normal de los datos, por ende, los valores atípicos que se encontraban a la izquierda se reemplazaron por el percentil más cercano a P75, P80, P85, P90 y P95, y para los valores atípicos que se encontró a la derecha se los sustituyó por P10.

## 6. Resultados

### 6.1. Objetivo 1: Caracterizar la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café del distrito 11D06, provincia de Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial

En relación con el primer objetivo expuesto, se pretende desarrollar un perfil que describa las principales características del sector cafetalero del distrito 11D06; así mismo, se detalla datos estadísticos de los actores cafeteros a nivel nacional, provincial y distrital. Por otro lado, se cualifica y se cuantifica los clientes a nivel provincial y de distrito.

#### 6.1.1. Descripción de las características principales de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café

En este segmento se realiza una revisión minuciosa de todas las particularidades de la actividad cafetalera, la información recolectada permitió identificar las características del sector.

**6.1.1.1 Características del sector cafetalero.** En Ecuador, la sección cafetalera forma parte de tres clasificaciones, la primera la agricultura, la segunda la industria manufacturera y la tercera el comercio. Este sector forma parte importante en la economía y la cultura de la provincia de Loja, ya que, esta localidad es conocida por producir café de alta calidad que contribuye considerablemente al PIB agrícola de Ecuador y por un creciente énfasis en la sostenibilidad. A continuación, se describe algunas generalidades de la industria cafetalera del distrito 11D06:

- **Condiciones geográficas**

Los cantones de Quilanga, Calvas y Gonzanamá cuentan con la altitud, temperatura y suelo idóneos para el cultivo de café de alta calidad, dado que las plantaciones se ubican en diferentes altitudes, lo que permite cultivar granos con distintos caracteres en el sabor.

- **Tipos de café**

En la región se cultivan varios tipos de café, entre los que se destaca Robusta y Arábica.

- **Cooperativas y asociaciones**

Muchos caficultores de la localidad son pequeños productores que han formado organizaciones para mejorar su acceso a los mercados, recursos y prácticas agrícolas más sostenibles.

- **Calidad y sostenibilidad**

Los caficultores practican y hacen hincapié en procedimientos de cultivo e industrialización que son respetuosos con el medio ambiente. Asimismo, para mejorar la

calidad del café y conseguir precios más equitativos, los productores recurren a prácticas orgánicas, implementación de especies de café mejorada y desarrollar actividades para incentivar el comercio justo.

- **Agroindustria**

La actividad de elaboración de productos de café se caracteriza por unir principalmente a dos sectores económicos como es el sector primario y sector secundario, ya que el proceso de producción del café inicia con el cultivo de café seguidamente de la cosecha y transformación del fruto, dando paso a un artículo industrializado para su posterior consumo.

- **Cadena de valor**

Este sector se caracteriza principalmente por su proceso de encadenamiento que agrupa y trabaja con otros sectores económicos, por lo tanto, la industria cafetalera representa un elemento fundamental en ámbitos socioeconómicos, ya que es fuente principal de generación de empleo dentro del distrito 11D06.

- **Bolsa de valores**

El café arábico lavado cotiza en la bolsa de valores de New York, en donde se establece el precio de referencia a nivel mundial.

- **Turismo cafetalero**

Algunas fincas cafeteras brindan experiencias turísticas en las que los visitantes pueden aprender sobre el cultivo, procesamiento y degustación del café, lo que contribuye al turismo rural y la promoción de la cultura cafetalera de la provincia de Loja. Sin embargo, el sector cafetero del distrito 11D06 se enfrenta a una serie de retos, como el cambio climático que provoca inesperados cambios de temperatura y una variabilidad climática, la volatilidad de los precios del mercado internacional y nacional, y la necesidad de tecnología moderna para aumentar la productividad y la calidad del producto.

**6.1.1.2 Generalidades de la elaboración de productos de café.** Dentro de la industria manufacturera, se encuentran las empresas que elaboraran productos de café, estas organizaciones se encargan de un proceso de elaboración de la materia prima (granos de café) previamente cosechados, despulpados o en corteza, fermentado, lavado, secado y escogido, para su posterior transformación en diferentes artículos de consumo como el café molido, soluble, descafeinado, entre otros.

Las industrias cafetaleras pueden constituirse como personas jurídicas o naturales, su objetivo principal es la elaboración de productos de café y la comercialización (compra y venta) de insumos a base de café. Por ende, la oferta de estas empresas satisface la demanda de clientes

individuales, familiares y empresas, ofreciendo opciones inmediatas a cualquiera que desee disfrutar de productos cafeteros.

La provincia de Loja es conocida por la alta calidad de sus granos de café y su largo legado cafetalero. Las empresas de este sector llevan a cabo varios procesos internos, por ejemplo, selección de granos de alta calidad, compra de materia prima (cereza de café), acopio del café, descafeinado “si la empresa es especializada en elaboración de productos descafeinados”, el tostado para crear el sabor, color y aroma distintivo, la molienda para producir café en diversas formas y la producción de subproductos, control de calidad, envasado y etiquetado, gestión de residuos, distribución y comercialización. En otras palabras, estos procedimientos son fundamentales para el negocio del café porque garantizan la calidad y variedad de los productos ofertados a los clientes. Además, la producción de artículos de café beneficia a la economía de los cantones que conforman el distrito 11D06 al crear puestos de trabajo y estimular la actividad comercial.

- **Aporte económico del sector cafetalero**

Los ingresos que genera esta actividad son fundamentales para la dinamización de la economía del sector, ya que el distrito se caracteriza por ser un productor neto de café de calidad.

En el catón Quilanga la caficultura toma mayor protagonismo en la generación de recursos para los habitantes, ya que es una de las principales actividades económicas que crea fuentes de trabajo, contribuyendo de este modo a la economía del cantón. De igual manera, Calvas es un cantón que tiene un alto índice de productores de café, a lo largo de los años se ha convertido en el punto de encuentro entre caficultores, asociaciones, centros de acopio, apiladoras y empresarios que adquieren materia prima. Por ende, la actividad cafetalera contribuye a la dinamización de la economía local. Por otro lado, en el cantón Gonzanamá el sector cafetalero forma parte complementaria en la economía de las familias, ya que en los últimos años ha tomado fuerza el cultivo de esta planta, cabe recalcar que en este cantón la actividad económica que destaca es la ganadería.

**6.1.1.3 Codificación CIU.** Según con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, el código C1079.11 pertenece a las actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café, por ende, en la Tabla 13 se describe el orden jerárquico de acuerdo con el sector económico y la metodología del CIU versión 4.0.

**Tabla 13***Clasificación de conformidad con el CIIU*

<b>Jerarquía</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
Sección	C	Industrias manufactureras
División	C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
Clase	C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
Subclase	C1079.1	Elaboración de café, té y similares
Actividad	C1079.11	Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.

En resumidas cuentas, esta clasificación resalta la variedad de productos y procesos dentro de las empresas cafetaleras, que va desde la tradicional elaboración de café tostado molido y en grano, hasta la innovadora línea de extractos, solubles y concentrados utilizados para la elaboración de una diversidad de alimentos y bebidas.

**6.1.1.4 Principales productos de las empresas cafetaleras del distrito 11D06.** Con base en la sensibilización del proyecto de investigación y el sondeo realizado a las empresas que desarrollan la actividad C1079.11 en la localidad, se identificó dos productos principales que se presenta en la Tabla 14.

**Tabla 14***Principales productos cafetaleros*

<b>Actividad</b>	<b>Productos</b>
C1079.11 Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café tostado (en grano)</li> <li>• Café molido</li> </ul>

En el distrito la elaboración de estos dos productos tiene más acogida por el consumidor, ya que, es un producto que se viene elaborando ancestralmente y tiene un gran significado dentro de la cultura de cada caficultor. Por otro lado, su proceso de elaboración en la mayor parte de la localidad se la realiza de forma artesanal, lo que le brinda al producto final características únicas. De igual manera, los agricultores realizan el cultivo de café aplicando técnicas orgánicas que son amigables con el medio ambiente.

No obstante, en la provincia de Loja se registran empresas que diversifican su producción a través de la elaboración de diferentes artículos a base de café, es decir, la industria lojana también se enfoca en fabricar café instantáneo o soluble, que permite variar su producción y abarcar un mayor nivel del mercado local y nacional. A nivel nacional, la industria cafetalera escala niveles más altos respecto a la producción de insumos cafetaleros, es decir, se registra una lista más amplia de artículos derivados del café. Por otro lado, la Clasificación Nacional de Productos (CPC) versión 2.0 establece una jerarquía de productos y servicios en base a las actividades económicas que se describen en el CIIU nacional. Por ende, en la Tabla 15

se presenta la clasificación de productos cafeteros de acuerdo con las características distintivas que son el resultado de procesos productivos.

**Tabla 15**

*Clasificación Nacional de Productos cafeteros según la versión 2.0*

<b>Jerarquía</b>	<b>Código</b>	<b>Detalle</b>
Sección	2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero
División	23	Productos de molinería y almidones y sus productos; otros productos alimenticios
Grupo	239	Productos alimenticios N.C.P.
Clase	2391	Café y té
Subclase	23911	Café descafeinado o tostado
Producto	23911.01	Café sin tostar
Producto específico	23911.01.01	Café sin tostar, descafeinado, molido (café crudo, verde, granos de café con o sin cascarilla)
Producto específico	23911.01.02	Café sin tostar, descafeinado, en grano (café crudo, verde, granos de café con o sin cascarilla. Café soluble
Producto	23911.02	Café tostado
Producto específico	23911.02.01	Café tostado, sin descafeinar, molido
Producto específico	23911.02.02	Café tostado, sin descafeinar, en grano
Producto específico	23911.02.03	Café tostado, descafeinado

Dentro de la clasificación de productos a base de café existe una subclasificación del producto que se divide en café sin tostar y café tostado, los dos grupos forman parte fundamental para identificar y categorizar los artículos de acuerdo con el CPC.

Cabe resaltar, que las empresas que ejercen actividades cafetaleras (C1079.11) en el distrito 11D06 se enfocan principalmente en la producción de café tostado, sin descafeinar, en grano y molido (23911.02.01 y 23911.02.02), ya que la elaboración de los artículos no requiere de maquinarias sofisticadas. De igual forma, en la provincia de Loja existen empresas especializadas en la fabricación de productos de café, de este modo cuentan con una oferta más diversificada en el mercado.

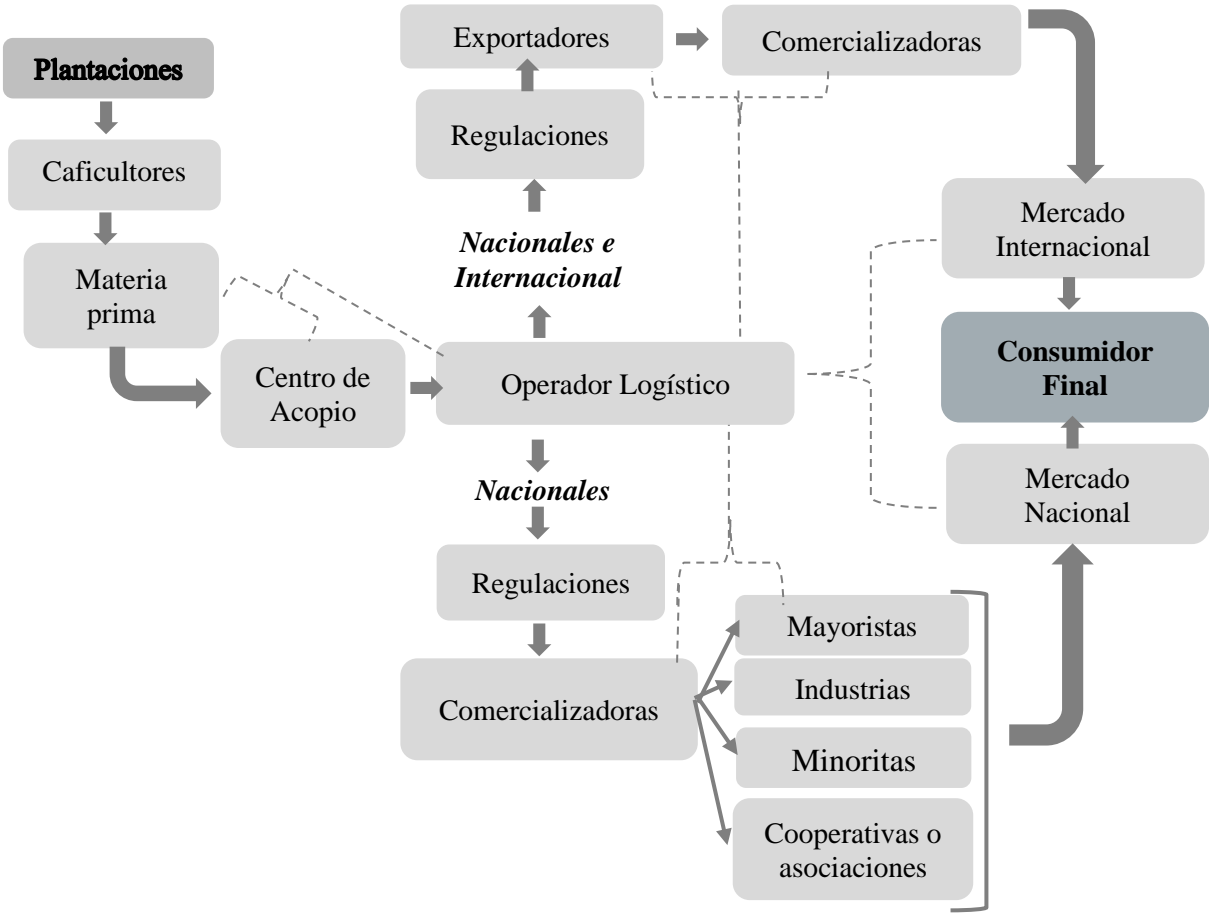
Por otro lado, se encuentran las asociaciones, cooperativas, apiladoras, bodegas, entre otros, que se encargan de la comercialización (compra y venta) al por mayor y menor del café sin tostar; además, en la mayoría de las ocasiones estas organizaciones cumplen la función de intermediario con el agricultor, es decir, casi siempre son las que tienen el primer contacto con el productor de café o “caficultor”. Por ende, forma parte fundamental en la cadena de producción del sector cafetalero.



**6.1.1.5 Cadena de distribución y actores del sector cafetero.** Esta cadena hace referencia a los diferentes procesos y actores que están involucrados en la elaboración y venta de productos a base de café. Así mismo, forma parte importante del sector, ya que permite tener una amplia visión de los procesos de producción, logística y comercialización. De igual forma, los actores son fundamentales para la ejecución de los ciclos productivos, industriales y comerciales, lo que permite llegar con el producto al consumidor final de manera eficiente.

A continuación, en la Figura 18 se detalla la cadena de distribución y los actores que participan en el sector cafetalero.

**Figura 18**  
*Cadena de distribución y actores del sector cafetalero*



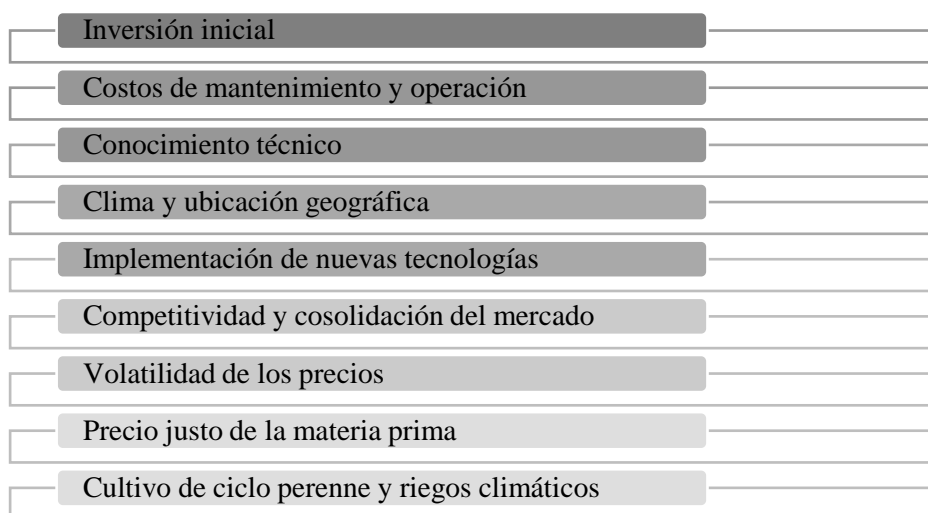
Como se observa en la Figura 18, la cadena de distribución es fundamental para que los actores puedan cumplir el objetivo de llevar el producto al consumidor final. La buena aplicación y manejo de esta cadena permite a las industrias desarrollar estrategias de producción, desarrollo y crecimiento económico; cabe destacar que, la cadena de distribución cafetalera puede variar según el país, región, continente y mercado; de todos modos, puede incluir canales tradicionales, así como actuales, como la venta online y negocios especializados.

**6.1.1.6 Barreras de entrada al sector cafetalero.** Este tipo de barreras describe los diferentes obstáculos o dificultades que enfrentan las organizaciones que desean ingresar al sector cafetalero, de igual forma, estas pueden variar de acuerdo con el país y sector en la que se desarrolle la actividad económica. Considerando la alta competitividad, volatilidad e innovación del sector cafetalero, las compañías se enfrentan a diferentes barreras de entrada.

A continuación, en la Figura 19 se enumera algunas barreras a las que se enfrenta la actividad cafetera.

**Figura 19**

*Barreras comerciales del sector cafetalero*



Algunas de las barreras comerciales pueden llegar a ser muy drásticas de superar, en la actualidad el sector cafetalero en el distrito presenta dos obstáculos fuertes como son la volatilidad de los precios, la alta competitividad y baja consolidación en el mercado. De allí, la poca acogida de emprendedores a desarrollar esta actividad económica, ya que inclusive los negocios que tienen más años en la industria se ven afectados día a día por estas barreras, cabe destacar que, a pesar de haber transcurrido varios años del auge de la pandemia COVID-19, sigue considerándose como un obstáculo que la mayoría de las empresas no han podido superar.

Asimismo, la presencia y el impacto de las barreras de entrada pueden variar según la situación, contexto y circunstancias específicas del sector cafetero, de igual manera, estas barreras pueden ser de distintos tipos y pueden variar según la organización.

Acto seguido, se detalla las barreras legales que las entidades cafeteras consideran para emprender en el sector cafetalero, ya que de eso depende la óptima operación de los negocios. Estas barreras son leyes y normativas impuestas para regular la entrada y operación de empresas en el sector. Además, las regulaciones pueden incluir requisitos como regulación de calidad, licencias o restricciones a la importación y exportación. Por medio de la Figura 20, se detalla

algunas de las principales barreras legales de comercialización y distribución en el distrito 11D06.

**Figura 20**

*Barreras legales del sector cafetalero*



En ese mismo sentido, las barreras legales tienden a tener un impacto muy grande en la entrada de nuevas empresas, ya que el cumplimiento de requisitos legales puede requerir costos adicionales muy elevados. Además, puede llegar a afectar las operaciones de las organizaciones, ya que cumplir con los requisitos legales dependerá la óptima operación en el mercado.

**6.1.1.7 Problemas del sector cafetalero en el distrito 11D06.** En el distrito 11D06 el sector cafetalero presenta varios inconvenientes en el desarrollo de su actividad económica. A continuación, se detalla algunos de los problemas más relevantes del sector.

- **Precio justo**

Este factor persiste a lo largo del tiempo dentro del sector, ya que, al no existir un reglamento claro que regule los precios del café y sumado a la crisis de precios de la caficultura a nivel internacional, se han convertido en un problema con muy pocas salidas, dado que el precio que perciben actualmente los productores de café no cubre los costos de producción; impidiendo que obtengan ingresos dignos y acordes a su trabajo.

- **Volatilidad**

A nivel mundial, se registran constantes e importantes cambios en el precio del café, este suceso ha perdurado a lo largo del tiempo. Los cambios que se presentan llegan a ser bruscos y difíciles de predecir, lo que provoca un impacto negativo en los productores, ya que dificulta la planificación y la toma de decisiones objetivas por parte de los caficultores.

- **Costos de producción**

En el distrito 11D06 los productores se enfrentan a los altos costos de producción que ha dificultado el trabajo y el crecimiento de su empresa, dado que este factor está relacionado directamente con la volatilidad que es un obstáculo para el desarrollo económico de la industria cafetalera.

- **Mano de obra**

Este elemento es fundamental para una eficiente producción, sin embargo, se ve afectado por los factores anteriormente descritos, puesto que al no contar con los ingresos suficientes, el productor se ve obligado a reducir la mano de obra.

Cabe resaltar que, en el distrito alrededor del 70 % de las plazas de trabajo dentro del sector están enfocadas específicamente para mujeres, debido a la crisis que enfrenta el sector cafetalero este número se ha reducido a un poco más de la mitad, afectado directamente a la economía de los hogares.

- **Plazas de mercado**

Dentro del distrito 11D06 existe un alto nivel de competencia al grado de existir una sobre producción y población de empresas cafeteras, así mismo a nivel mundial, se registra un exceso de producción en Brasil y Vietnam principalmente, lo que afecta directamente a los productores de la zona. Por otro lado, la falta de conocimientos para identificar plazas de mercado, economías de escala, oportunidades para exportar y aprovechar su potencial ha provocado un estancamiento de la industria, así como, la insuficiente e inexistente ayuda del Gobierno a este sector en temas como educación financiera enfocada específicamente en el ámbito cafetalero y asesoramiento técnico en aspectos que componen la cadena de producción.

- **Contrabando**

Los pasos ilegales se han convertido en un verdadero problema para los caficultores del distrito 11D06, puesto que, al ser un distrito fronterizo es susceptible al contrabando de todo tipo. Precisamente, en el sector cafetalero se está volviendo más común estos actos provocando una crisis económica en los productores locales, dado que su mercadería no será adquirida por un precio justo (precios no competitivos) y las industrias reducirán su plaza de mercado.

**6.1.1.8 Principales empresas cafetaleras de la provincia de Loja.** Con base en la revisión documental de las empresas que conforman el ranking nacional dentro de la industria cafetalera, se han identificado dos empresas referentes a nivel de la provincia de Loja en el año 2021, ya que en el año 2022 solo una compañía presentó sus estados financieros en la Superintendencia de Compañías y Seguros. La información se presenta en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*Principales empresas del sector cafetalero de la provincia de Loja*

<b>Nombre</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activos (\$)</b>	<b>Ingresos ventas (\$)</b>	<b>Tamaño</b>
Delaroma S.A.	16	954 190,63	1 252 669,78	Mediana Empresa
Corpil HLF Cía. Ltda.	4	20 100,00	2 663,58	Microempresa
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>974 290,63</b>	<b>1 255 333,36</b>	

Con respecto a la Tabla 16, la mediana empresa líder dentro de la provincia es Delaroma S.A. con activos valuados en \$ 954 190,63, ingresos por ventas de \$ 1 252 669,78 y con 16 trabajadores que son los encargados de la producción de la industria; seguida de la microempresa Copril HLF Cía. Ltda. con activos \$ 20 100,00, ingresos de \$ 2 663,58 y cuatro empleados. Por otro lado, estas compañías son referentes en el sector cafetalero, dado que tienen un proceso productivo más sofisticado e innovador que les permite ofertar una mayor gama de artículos de café y cubrir una mayor parte del mercado.

A nivel del distrito 11D06, existe una gran cantidad de microempresas que se dedican a la producción de café, sin embargo, no cuentan con la infraestructura para una producción que permita diversificar los productos cafetaleros, convirtiéndose en una limitante, ya que el nivel de competitividad de las grandes empresas de la provincia es más alto.

### **6.1.2. Principales actores en la producción de café**

El objetivo de este tema es comprender la estructura y dinámica de las empresas del sector cafetero dentro del distrito 11D06 y la provincia de Loja. Este enfoque brinda una actualización de datos de los actores que desempeñan la actividad cafetalera, dado que el mercado está en constante movimiento y provoca cambios bruscos dentro de la industria, ya que es importancia contar con información de las empresas que pertenecen al sector.

**6.1.2.1 Número de empresas activas.** Se refiere a las empresas que están en funcionamiento y realizando con normalidad su actividad económica, por esta razón se diferencia las empresas que están suspendidas o inactivas. Dentro de esta sección, se registra las empresas que están actualmente desarrollando sus funciones empresariales, productivas y comerciales de acuerdo con el RUC del representante legal. En la Tabla 17 se detalla el número de empresas de acuerdo con la clasificación CIU, de igual manera, se presenta el porcentaje de participación del sector cafetalero a nivel distrital, provincial y nacional.

**Tabla 17**

*Porcentaje de participación del sector*

<b>Número de Empresas</b>			
Ecuador	98 256	Provincia de Loja	94 671
<b>Nomenclatura</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Provincial (%)</b>	<b>Nacional (%)</b>
Sección C	6 574	6,94	6,69
División C10	2 368	2,50	2,41
Grupo C107	1 847	1,95	1,88
Clase C1079	757	0,80	0,77
Subclase C1079.1	315	0,33	0,32
Actividad C1079.11	299	0,32	0,30
<b>Distrito 11D06</b>			
<b>Nomenclatura</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Provincial (%)</b>	<b>Nacional (%)</b>
Actividad C1079.11	30	0,03	0,03

En Ecuador se registran 98 256 negocios que realizan actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café. Por otro lado, en la provincia de Loja, se identificó 94 671 organizaciones; de allí, se desglosa los niveles jerárquicos de la industria manufacturera, así mismo, existe el registro de 30 empresas activas en el distrito 11D06, de acuerdo con datos publicados por el SRI.

A nivel de la provincia de Loja, se localiza un número significativo de industrias manufactureras, sin embargo, el número de empresas que desarrollan la actividad de elaboración de productos de café es baja, tan solo el 0,32 % opera en el sector cafetalero. Dentro de la provincia 299 empresas trabajan con el código C1079.11, de las cuales 30 empresas se registran en el distrito 11D06 representando el 0,03 % de la industria manufacturera de la provincia de Loja.

#### 6.1.2.2 Número de actores activos cuantificados en el sondeo del distrito 11D06.

Las empresas cafetaleras representan la cultura del emprendedor del distrito. La operación de los negocios cafeteros ha sido afectada por diferentes factores, como la pandemia COVID-19, que en algunos casos obligaron a los productos a cerrar sus emprendimientos temporalmente y en el peor de los casos definitivamente.

No obstante, en la Tabla 18 se detalla el número de empresas del distrito 11D06 de la sección de actividades de elaboración de productos de café, clasificadas de acuerdo con los cantones y parroquias en las que desarrollan sus actividades, de igual manera, se presenta el porcentaje de participación en el sector.

**Tabla 18**

*Cualificación de empresas del distrito 11D06*

<b>Cantón</b>	<b>Parroquias</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Porcentaje cantonal (%)</b>	<b>Porcentaje distrital (%)</b>
Quilanga	Quilanga	4	44,44	13,33
	San Antonio de las Aradas	1	11,11	3,33
	Fundochamba	4	44,44	13,33
	<b>Subtotal</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>30,00</b>
Calvas	Cariamanga	6	37,50	20,00
	San Vicente	2	12,50	6,67
	Chile	7	43,75	23,33
	Colaisaca	1	6,25	3,33
	<b>Subtotal</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>53,33</b>
Gonzanamá	Gonzanamá	2	40,00	6,67
	Nambacola	2	40,00	6,67
	Sacapalca	1	20,00	3,33
	<b>Subtotal</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>16,67</b>
<b>Total</b>		<b>30</b>		<b>100</b>

En el distrito 11D06, se identificó 30 empresas de acuerdo con datos publicados por el SRI y el CIIU provincial. Como se observa en la Tabla 18, el catón Calvas con el 53,33 % presenta un mayor número de industrias que se dedican a la actividad cafetalera, tan solo el 23,33 % se ubican en la parroquia Chile y el 20 % en Cariamanga, por otra parte, Quilanga registra el 30 % de las empresas y Gonzanamá el 16,67 %; siendo este último, el cantón con menor presencia de negocios cafetaleros.

**6.1.2.3 Perfil y cuantificación del cliente.** En esta sección se identifica y caracteriza al cliente potencial de la industria cafetera. Asimismo, se determina si los productos están destinados a consumidores individuales, familias (hogares) u organizaciones.

De la misma forma, en el aspecto de la producción de café se considera clientes potenciales a las empresas minoristas especializadas en la comercialización de productos cafetaleros, que cumplen la función de intermediario con el consumidor final. Además, los clientes pueden variar según la ubicación geográfica de la empresa; sin embargo, dentro del sector cafetalero se identifica a los clientes de manera genérica a los profesionales, amantes del café, personas en capacidad de generar ingresos y familias.

Identificar el cliente potencial y tener información sobre el perfil del cliente actual es fundamental para elaborar productos especializados que satisfagan las necesidades del usuario, de igual manera, conocer al cliente desde diferentes enfoques, le aporta valor a la empresa, ya que permite establecer estrategias productivas y operativas para llegar con un producto de excelente calidad al consumidor final. A continuación, en la Tabla 19 se describe las características y se cuantifica al cliente cafetalero.

**Tabla 19**

*Características y cuantificación del cliente*

<b>Cliente potencial</b>		<b>Características</b>	<b>Cuantificación</b>
Familias	Distrito 11D06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares de 1 o más personas</li> <li>• Familia nuclear</li> <li>• Familia extendida</li> <li>• Familia monoparental</li> <li>• Familia homoparental</li> <li>• Familia reconstituida</li> </ul>	13 324
Población económicamente activa	Provincia de Loja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que están en la capacidad de generar ingresos</li> <li>• Amantes del café</li> <li>• Profesionales</li> </ul>	203 386
<b>Total</b>			<b>214 497</b>

La industria cafetalera es la encargada de procesar el café en grano y transformarlo en diferentes productos para el consumo. Asimismo, estas empresas dependen del consumidor

final, por ende, en la Tabla 19 se detalla el cliente potencial del sector cafetero en el distrito 11D06, formando parte de este grupo importante las familias y la población económicamente activa de la provincia de Loja.

En conclusión, el sector cafetalero tiene una gran importancia a nivel mundial, regional, nacional, provincial y distrital, tanto en términos económicos como sociales. Cabe resaltar que, la actividad de elaboración de productos de café se identifica con la nomenclatura C1079.11 de conformidad con el CIIU nacional, así mismo, con base en el CPC el producto se codifica como “café sin tostar 23911.01” y “café tostado 23911.02”.

En el distrito existen 30 empresas registradas en la industria cafetalera de acuerdo con el SRI, además, este sector se caracteriza por las condiciones geográficas que necesita para producir café de alta calidad, cuenta con una gran cantidad de variedades de cafeto que dependiendo de su subvariedad presenta un alto nivel en taza. Los actores de la sección de producción se organizan en su mayoría mediante cooperativas y asociaciones, esta actividad económica se diferencia de otros sectores por su cadena productiva que es amigable con el medio ambiente.

Por otra parte, el catón Calvas registra el mayor número de empresas de la industria cafetera, en segundo Quilanga y en tercer lugar se encuentra Gonzanamá. De igual modo, a nivel nacional la actividad cafetera registra una participación del 0,30 %, a nivel provincial el 0,32 % y el 0,03 % del distrito 11D06.

Cabe considerar que, la industria cafetera del distrito 11D06 produce principalmente café tostado en grano, café molido y café verde, sin embargo, en la provincia de Loja se registran empresas especializadas que ofertan una mayor diversidad de productos de café. La industria cuenta con una cadena de producción y comercialización que varía de acuerdo con la empresa o región. A pesar de ello, el número de actores es grande, puesto que al ser parte del sector agroindustrial, la mano de obra que se utiliza en la elaboración de los productos es indiscutiblemente significativa. Además, las barreras de entrada son drásticas, dado que presenta factores como la alta volatilidad que representa un alto nivel de riesgo para las organizaciones que desean entrar al sector y los costos de producción que registra el sector son muy elevados.

## **6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café del distrito 11D06 de la provincia de Loja.**

Para la ejecución del objetivo dos, en primer lugar, se planteó la propuesta de valor dirigida al sector cafetalero basada en el diagnóstico sectorial del distrito 11D06; en segundo



lugar, se identificó los factores de éxito del sector objeto de estudio, de acuerdo con elementos y variables que permitieron ser medidas por medio de indicadores financieros y no financieros; finalmente se planteó los indicadores de gestión en relación con los factores claves de éxito.

### 6.2.1. Propuesta de valor del sector cafetalero

En esta parte se detalla los componentes que agregan valor a la industria del café y atraen a clientes que buscan una experiencia única y de calidad. De igual manera, la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café del distrito 11D06 de la provincia de Loja, ofrece una variedad de elementos económicos, sociales y ambientales que permite establecer los factores o aspectos que contribuyen a adicionar valor al sector.

**6.2.1.1 Propuesta de valor.** Se refiere a la oferta o propuesta con características únicas que las empresas del sector cafetalero ofrecen a los clientes y sociedad en general. La propuesta de valor va más allá de la naturaleza económica y productiva de la industria, se enfoca en cubrir aspectos que se los describe en la Tabla 20.

**Tabla 20**

*VARIABLES QUE CONFORMAN LA PROPUESTA DE VALOR*

Oferta	Descripción
Generar fuentes de empleo	La actividad cafetalera es una fuente importante de empleo en los cantones de Quilanga, Calvas y Gonzanamá, ya que a lo largo de los años la agricultura y agroindustria se ha convertido en la base de sustento económico de muchas familias. Las diferentes etapas de producción cafetalera necesitan mano de obra para su oportuna y correcta ejecución, lo que constituye a la creación de empleo local y desarrollo económico de las comunidades.
Desarrollo económico local	El sector puede estimular el crecimiento económico al fomentar el comercio, inversión y la creación de una cadena de valor que involucre a diferentes actores, es decir, que vaya desde los caficultores más pequeños hasta el consumidor final.
Promover prácticas sostenibles	Mediante la práctica de una agricultura orgánica, técnicas de conservación de agua y suelos, la protección de la biodiversidad y la preservación del bienestar de las comunidades.
Transferencia de conocimiento	Proponiendo talleres, capacitaciones técnicas de gestión empresarial, cultivo y procesamiento o transformación de materia prima. De este modo, se fortalecerá las capacidades y conocimientos de los caficultores, aumentando la calidad y nivel de producción de café.
Innovación tecnológica	
Comercio justo y equitativo	Promover y practicar los principios de comercio justo, fortalecer relaciones comerciales respetando los derechos del caficultor, fabricante y consumidor.
Preservación cultural cafetera	El cultivo y la elaboración de café de forma ancestral guarda una historia dentro de la cultura de los pobladores del distrito 11D06.
Incentivar el turismo	
Desarrollo social	Al desarrollar las ofertas propuestas anteriormente, el sector cafetero contribuirá al desarrollo de las comunidades.

La propuesta de valor del sector cafetalero se basa en las estrategias para generar fuentes de empleo, desarrollo económico local, promover prácticas sostenibles para la producción de café, mejorar y estimular la transferencia de conocimiento, innovación tecnológica en los procesos productivos y operativos, ejercer un comercio justo y equitativo entre los caficultores, intermediarios e industrias, preservación de la cultura que rodea al café, incentivar el turismo y desarrollo social. Estos aspectos claves distinguen y agregan valor al sector, así mismo, se toma en cuenta la calidad del cafeto, sostenibilidad, variedad y diversidad, es por ello, que estos factores son importantes para agregar valor al producto y sector.

**6.2.1.2 Características que la diferencian de otros sectores.** Este sector se caracteriza por su enfoque en la agricultura (caficultura), puesto que desde este ámbito parte la producción y posterior transformación en café de alta calidad, por ende, es uno de los pocos sectores que se identifica como agroindustria. Por otro lado, a nivel distrital el desarrollo de esta actividad tiene un impacto cultural y económico significativo, la cadena de valor se diferencia de otros sectores por involucrar actores que en la mayoría de los casos pasan desapercibidos, como el caso de los agricultores, las fuentes de empleo que genera la caficultura y la industria cafetera; los cuales se han convertido en los más importantes en los cantones de Quilanga, Gonzanamá y Calvas. Por otro lado, este sector es vulnerable a factores externos, dado que puede afectar la rentabilidad de las organizaciones que forman parte de esta sección económica.

Por otra parte, la industria manufacturera con enfoque cafetero se caracteriza principalmente por garantizar la economía y cultura cafetalera del distrito 11D06 de la provincia de Loja. En la Tabla 21 se mencionan las características de la propuesta de valor cafetera.

**Tabla 21**

*Características de la propuesta de valor del sector cafetero*

<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Características</b>
Garantizar la economía y cultura cafetalera del distrito 11D06 de la provincia de Loja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo económico</li> <li>• Aumentar la competitividad empresarial</li> <li>• Comercio justo y equitativo</li> <li>• Empresas especializadas</li> <li>• Aumento del nivel de producción</li> <li>• Generar empleo</li> <li>• Desarrollo turístico del sector cafetalero</li> <li>• Innovación de microempresas</li> </ul>

**6.2.2. Factores condicionales de la propuesta de valor**

Estos factores pueden determinar la forma en la que influye y se diferencia el sector cafetalero del resto de actividades económicas. Dentro de las condiciones de la propuesta de valor podemos mencionar los siguientes factores:

- **El precio**

Ofertar un producto cafetalero a un monto más bajo que el del mercado para atraer usuarios sensibles al precio.

- **Novedades cafetaleras**

Formar una propuesta de valor que permita crear nuevas oportunidades en el mercado mediante la satisfacción de necesidades que los clientes no han identificado claramente.

- **Calidad del café**

Enfocarse en mejorar la calidad productiva frente a los competidores, mediante el aprovechamiento de las economías de escala.

- **Servicio y convivencia con el cliente**

Facilitar la adquisición del producto, es decir, proporcionar de manera más rápida el producto al consumidor final, optimizando su tiempo y esfuerzo en la compra y consumo de café.

- **Estatus de la marca cafetalera**

Relacionar el café con la moda y tendencias cafeteras, creando así un valor diferencial.

- **Desempeño empresarial**

Garantizar un beneficio superior en comparación a la competencia.

- **Reducción de riesgos**

Brindar seguridad y confianza al cliente mediante la oferta de productos cafeteros de buena calidad, de igual manera, minimizar el riesgo que el usuario asume al comprar el café.

- **Innovación**

La constante invención y mejora en los niveles de producción, elaboración y comercialización para brindar al consumidor café de alta calidad.

Estos componentes influyen en la propuesta de valor del sector, ya que los aspectos antes mencionados permiten crear una diferencia y ofertar beneficios únicos a los clientes.

### ***6.2.3. Factores claves de éxito del sector cafetalero***

Esta sección se refiere a los factores que contribuyen al éxito y desarrollo de las organizaciones, y productores del sector cafetero. Además, según la revisión bibliográfica se pudo determinar los factores claves de éxito para la actividad de elaboración de productos de café, como mano de obra calificada, gestión de proveedores, innovación, eficiencia operativa, procesos de venta eficiente, equipo de trabajo capacitado y administración del inventario eficaz. A continuación, en la Tabla 22 se detalla los factores claves de éxito de la industria cafetalera explica la razón de cada factor.

**Tabla 22***Factores claves de éxito del sector cafetalero*

<b>Factor clave de éxito</b>	<b>Detalle</b>	<b>Sustento teórico</b>
Mano de Obra de forma eficiente	Este factor representa la rentabilidad, productividad y sostenibilidad de las actividades relacionadas con la elaboración de producción de artículos de café.	FasterCapital (2023)
Gestión eficaz de proveedores	La gestión eficiente es un proceso primordial para asegurar el suministro eficaz y rentable de los insumos o materia prima necesaria para la elaboración de productos de café.	Gitman y Zutter (2016)
Innovación	Innovar se refiere a la aplicación o estudio de nuevas ideas, productos, tecnologías y técnicas en los procesos de la cadena de valor del café, con un enfoque desde la producción hasta la comercialización.	Borges y Moreno (2013)
Publicidad	Este factor se refiere a la forma concreta de dar a conocer un producto o servicio, es decir, son fáciles de entender y captar para los consumidores finales.	Mariño (2010)
Eficiencia operativa	Este factor es fundamental, ya que, mide la capacidad de realizar las actividades relacionadas con la producción, procesamiento y comercialización del café de forma eficiente y rentable.	Moreno (2015)
Procesos de venta eficiente	Los procesos de venta son importantes para la empresa, puesto que es razón económica de esta; por lo tanto, implica el sistema diversificación de mercadería en los mercados, mantener relaciones solidas con los clientes, gestionar la cadena de suministros, innovar en productos y establecer colaboraciones estratégicas.	Da Silva (2023)
Equipo de trabajo capacitado	Este factor es fundamental, ya que contar con un equipo de trabajo capacitado es primordial para garantizar la eficiencia y calidad en todas las etapas del proceso.	Garijo (2019)
Administración de inventario	Dentro de este factor se lleva un seguimiento y control detallado de los almacenamientos, se planifica y analiza el nivel de la demanda para garantizar un óptimo abastecimiento de productos, optimizar la cadena de suministros, utilizar tecnología adecuada y garantizar la calidad de los productos almacenados	Gitman y Zutter (2016) y Fred (2013)

Resumiendo lo planteado, estos factores están formados por variables como la mano de obra, gestión, innovación, eficiencia, procesos comerciales, trabajo en equipo y administración; no obstante, identificar correctamente estos factores permitirán a las empresas alcanzar objetivos empresariales, puesto que son elementos que ayudan a plantear estrategias que abarcan aspectos internos y externos de las organizaciones para sobresalir en el mercado.

#### 6.2.4. Indicadores de desempeño de acuerdo con los factores clave de éxito

Para plantear los indicadores financieros y no financieros se utilizó una matriz que sirvió como herramienta para describir y seleccionar los indicadores de desempeño organizacional donde se identificó el sector organizacional al que pertenece la actividad económica objeto de estudio, la propuesta de valor a la sociedad, las características, los factores claves de estilo de la industria cafetera, los indicadores de desempeño organizacional y la información requerida para ejecutar los índices (véase Anexo 2).

**6.2.4.1 Mano de obra de forma eficiente.** Las industrias cafeteras dependen la mayor parte de la mano de obra en la cadena de producción, ya que, es fundamental para que los procesos se realicen con precisión y con una alta calidad. En la Tabla 23 se detalla este indicador fundamental para el diagnóstico del sector.

**Tabla 23**

*Indicadores para calcular la mano de obra de forma eficiente*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
No financiero	Efectiva participación de mano de obra local	Mide la proporción de empleados de la localidad	$\frac{\text{Número de empleados de la localidad}}{\text{Número de empleados total}} * 100$	Porcentaje
	Productividad mano de obra	Mide el monto de ventas de acuerdo con el número de trabajadores	$\frac{\text{Ventas diarias}}{\text{Número de empleados}}$	Valor monetario
	Producción eficiente	Mide las unidades producidas en relación con la capacidad de producción de la empresa	$\frac{\text{Producción real (Cantidad producida para la venta)}}{\text{Capacidad de producción de la empresa}} * 100$	Porcentaje
	Proporción del personal que elabora los productos	Mide el porcentaje del personal que se ocupa netamente de la producción de productos cafeteros	$\frac{\text{Número de empleados en el área de producción}}{\text{Número de empleados total de la empresa}} * 100$	Porcentaje
	Proporción del personal que genera ingresos	Mide el porcentaje del personal que genera ventas	$\frac{\text{Número de empleados en el área de ventas}}{\text{Número de empleados total de la empresa}} * 100$	Porcentaje
	Proporción del personal que se encarga de la administración	Mide el porcentaje del personal que se encarga de la parte administrativa	$\frac{\text{Número de empleados en el área de administracion}}{\text{Número de empleados total de la empresa}} * 100$	Porcentaje

**6.2.4.2 Gestión eficaz de proveedores.** Una buena gestión de proveedores contribuye a minimizar los riesgos, aumentar la seguridad del suministro y optimizar la cadena de abastecimiento. La gestión de proveedores es un proceso fundamental, ya que permite seleccionar adecuadamente los proveedores, basada en criterios como la calidad de los productos, la trayectoria y el margen de utilidad que ofrecen.

Estos indicadores sirven para evaluar, monitorear y analizar a proveedores, permitiendo de este modo mejorar la relación y términos de negociación, optimizar costos y tiempos de entrega, ya que ayuda a tomar decisiones informadas y establecer acciones correctivas o preventivas para asegurar un abastecimiento de calidad y eficiente. Así mismo, en la Tabla 24 se describe los indicadores que facilitan calcular la gestión de proveedores.

**Tabla 24**

*Indicadores para calcular la gestión de proveedores*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
Financieros	Razón de endeudamiento	Mide el porcentaje de los activos totales financiados por deuda	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} * 100$	Porcentaje
	Razón rápida	Mide la capacidad de saldar deudas a corto plazo	$\frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivos corrientes}}$	Valor monetario
	Periodo promedio de pago	Mide el número de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias}}$	Número de días

**6.2.4.3 Innovación.** Los indicadores que están dentro de este factor permiten analizar y plantear estrategias para la adopción de tecnologías avanzadas en la producción hasta la mejora de la comercialización y la creación de nuevos productos.

La innovación permite el nivel de éxito de nuevas iniciativas y proyectos de innovación, así como, identificar oportunidades de mejora en procesos de producción, transformación y comercialización que optimicen recursos disponibles; también, identifican la conveniencia de innovación, fomentan la creatividad y la generación de nuevas ideas. A continuación, en la Tabla 25 se detallan los indicadores que permiten calcular el nivel de innovación.

**Tabla 25**

*Indicadores para calcular el nivel de innovación*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
No financiero	Desarrollo de nuevos productos	Mide la proporción de innovación en la producción	$\frac{\text{Número de nuevos productos en los últimos 2 años}}{\text{Total de producción}} * 100$	Porcentaje

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
No financiero	Valor agregado del producto innovador	Mide el porcentaje del nivel de ventas por los productos nuevos	Valor promedio que se incrementado las ventas con los nuevos productos $\frac{\text{ventas totales}}{\text{ventas totales}} * 100$	Porcentaje

**6.2.4.4 Eficiencia operativa.** Los indicadores de eficacia operativa ayudan en la optimización de procesos, la gestión de calidad y de inventario, el uso de tecnología y el desarrollo del personal.

En el mismo contexto, los indicadores de eficiencia operativa ayudan a calcular o medir el desempeño de la empresa. En la Tabla 26 se detalla el tipo de indicador, la formula, el objetivo y la unidad, que ayudan a calcular el nivel de innovación y la evidencia operativa.

**Tabla 26**

*Indicadores para calcular el nivel de eficiencia operativa*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
No financiero	Producción de la mano de obra (según las horas de trabajo)	Mide el porcentaje producido de los trabajadores del área de producción de acuerdo con el número de horas laboradas	$\frac{\text{Productos elaborados en el día}}{\text{Personal ocupado en la producción} * \text{horas trabajadas}}$	Libras

**6.2.4.5 Publicidad.** Permite identificar la rentabilidad de invertir en campañas publicitarias. Por medio de este indicador se establece que tan conveniente es invertir en publicidad.

Estos indicadores ayudan analizar y medir la efectividad de las estrategias publicitarias, ya que son fundamentales para evaluar el retorno de la inversión, el impacto de las campañas publicitarias permite optimizar las acciones y estrategias frente al marketing, así como también, ajustar las propuestas con base en los resultados obtenidos y así mejorar las acciones frente a las diferentes canales de deificación. En la Tabla 27 se detalla la fórmula del indicador de eficiencia publicitaria.

**Tabla 27**

*Indicadores para calcular la eficiencia de la publicidad*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
No financiero	Eficiencia publicitaria	Mide los ingresos por cada dólar invertido en publicidad	$\frac{\text{Utilidad neta (mensual)}}{\text{Cantidad invertida en publicidad (mensual)}}$	Valor monetario

**6.2.4.6 Proceso de venta eficiente.** Estos indicadores son claves para maximizar las ventas y generar rentabilidad en el sector cafetalero, por ende, en la Tabla 28 se establecen los indicadores de los procesos de venta eficientes.

**Tabla 28**

*Indicadores para calcular el proceso de venta eficiente*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
Financiero	Margen de Utilidad Neta	Mide la rentabilidad en relación con los ingresos netos y ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * 100$	Porcentaje
	ROA	Mide el rendimiento frente al activo total	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} * 100$	Porcentaje
	ROE	Mide el rendimiento frente al patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	Porcentaje
	Periodo promedio de cobro	Mide el número de días que la empresa tarda en cobrar a sus clientes	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas} / 365}$	Número de días
No financiero	Tiempo promedio de atención	Mide el porcentaje que se demora el trabajador en atender y realizar la venta del producto	Tiempo en atender	minutos
	Tiempo promedio de venta		Tiempo en despachar	minutos

**6.2.4.7 Equipo de trabajo capacitado.** Este apartado detalla el indicador que permite conocer el nivel de conocimientos técnicos de los trabajadores, el porcentaje de capacitación y desarrollo de los miembros del equipo; no obstante, estos indicadores ayudan a identificar las habilidades y conocimientos adquiridos, evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral y productividad del equipo. En la Tabla 29 se describe el indicador no financiero referente al nivel de capacitaciones de personal.

**Tabla 29**

*Indicadores para medir el nivel de equipo de trabajo capacitado*

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida
No financiero	Capacitación de personal	Mide el nivel de conocimientos de la empresa	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}} * 100$	Porcentaje

**6.2.4.8 Administración del inventario.** Estos indicadores son claves para asegurar un suministro constante y oportuno de los insumos para la producción y comercialización del café.

Asimismo, aportan a la medición de aspectos como la rotación de inventario, el tiempo de reposición y evitar de este modo excesos o faltantes, que permitan reducir costos y mejorar



la eficiencia operativa. A continuación, en la Tabla 30 se presenta el indicador de la administración eficaz del inventario.

**Tabla 30**

*Indicadores para calcular la administración eficaz del inventario*

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Unidad de medida</b>
Financiero	Rotación de inventario	Mide el número de veces que rota el inventario en un año	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	Número de veces
	Capital de trabajo	Mide la cantidad necesaria de recursos para desarrollar sus operaciones	Activo Corriente – Pasivo Corriente	Valor monetario

En síntesis, se destaca la importancia de implementar indicadores de gestión e identificar los factores de éxito de la empresa, los cuales permiten establecer métricas y obtener estadísticas financieras y no financieras. Los indicadores financieros ayudan a relacionar la parte contable de la industria, sin embargo, las no financieras se refiere a lo intangible que incluye el nivel de capacitación del personal, tiempo promedio de atención y venta, eficacia de las campañas publicitarias, es decir, están enfocadas en la satisfacción del cliente y en las cuales se fundamenta su ventaja competitiva.

### **6.3. Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café del distrito 11D06 de la provincia de Loja con información primaria y secundaria.**

Finalmente, para el desarrollo del objetivo tres, se recopiló información de 27 negocios cafetaleros del distrito 11D06; acto seguido, se clasificó la población según el monto de activos. Como resultado, se logró acceder a trece empresas del cantón Calvas, nueve en Quilanga, y cinco en Gonzanamá, de allí el 100 % se identificó como microempresas.

Por lo tanto, con los datos recopilados a través de la encuesta aplicada a las empresas que desarrollan la actividad objeto de estudio, se procedió a levantar los promedios y estadísticas de la industria cafetera, la información fue clasificada de acuerdo con las perspectivas del cuadro de mando integral. Por otro lado, los indicadores financieros y no financieros se los separó con base en los factores clave de éxito planteados en la matriz (véase Anexo 2).

#### **6.3.1. Tabulación de datos**

La tabulación de los resultados se desarrolló a partir de aplicar el instrumento de encuesta, donde participaron las industrias cafeteras del distrito 11D06, provincia de Loja. En primer lugar, se formó conjuntos de las preguntas con base en cuatro lineamientos manejo de

relación con los clientes, administración de recursos humanos, perspectiva de procesos internos y perspectiva financiera; de este modo, se adaptó a las categorías del cuadro de mando.

Es conveniente destacar que, los datos presentados de las variables correspondientes a las perspectivas del cuadro de mando integral adaptado al estudio son el resultado ajustado con la técnica *winsorizing*, debido a la presencia de datos atípicos.

**6.3.1.1 Administración de recursos humanos.** En la Tabla 31 se presentan las estadísticas y promedios de la perspectiva del manejo de recursos humanos de las microempresas cafetaleras del distrito 11D06.

**Tabla 31**

*Promedios y estadísticas de la perspectiva de recursos humanos*

<b>Variables</b>	<b>P.M.* Quilanga</b>	<b>P.M.* Gonzanamá</b>	<b>P.M.* Calvas</b>	<b>P.I.**</b>
Nro. de empleados	3	4	3	3
Nro. de empleados de la localidad	3	4	3	3
Empleados del área de producción	1	1	1	1
Empleados del área de ventas	1	2	1	1
Empleados del área administrativa	1	1	1	1
Sueldos (\$)	499,50	499,50	499,50	499,50
Horas de trabajo al día	7	6	7	7
Trabajadores capacitados	3	3	3	3

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera.

Las microempresas del distrito 11D06 en promedio disponen de 3 trabajadores, dado que la misma cantidad de empleados está conformada por habitantes de la zona, así mismo, en promedio 1 trabajador se encarga de las labores del área de producción, otro se ocupa de las ventas y uno de la administración. De allí, se registra un promedio de 7 horas laboradas al día por cada trabajador, con un sueldo promedio de \$ 499,50 mensualmente.

En el cantón Quilanga las microempresas de café disponen de 3 de trabajadores y todos viven en la localidad. Las capacitaciones a trabajadores se realizan en promedio tres veces en el año, enfocadas en temáticas, como manejo de cultivo, mejoramiento en los procesos de producción y técnicas para aumentar la calidad del producto. Asimismo, referente a las distintas áreas de las microempresas se registra un promedio de un trabajador designado al área de producción, ventas y administración; con un sueldo promedio de \$ 499,50 dólares al mes y 7 horas de trabajo al día.

Por otro lado, el cantón Gonzanamá presenta un promedio de 4 trabajadores en las microempresas cafeteras, de allí, todos son habitantes del cantón. En relación con el número de capacitaciones, las microempresas realizan en promedio tres capacitaciones al año sobre temas como postcosecha, manejo de viveros y control de calidad en los procesos de producción. Asimismo, referente a las distintas áreas de las empresas se registra un promedio de 1 trabajador

designado a la sección de producción, 2 al área de ventas y 1 en administración, con un sueldo promedio de \$ 499,50 mensuales; laborando en promedio 6 horas al día.

Por otra parte, las microempresas del cantón Calvas disponen de 3 empleados que son ciudadanos de la localidad. Las capacitaciones al personal se efectúan tres veces al año en temas relacionados con atención al cliente, manejo de producto y actualización de conocimientos cafetaleros. De igual manera, en las áreas de producción, ventas y administración de las empresas del cantón en promedio hay un empleado realizando funciones en las áreas antes mencionadas; con un sueldo promedio de \$ 499,50 al mes y 7 horas de trabajo al día.

Cabe mencionar que, el número de empleados en la sección de producción dependerá netamente de la capacidad de fabricación de la industria, de igual modo el número de trabajadores del área de ventas está relacionada directamente con el volumen de ventas que genere la empresa.

**6.3.1.2 Perspectiva de procesos internos.** En la Tabla 32 se detalla los resultados de las encuestas mediante promedio y estadísticas de los procesos internos que desarrolla las microempresas del distrito 11D06.

**Tabla 32**

*Promedios y estadísticas de la perspectiva de procesos internos*

<b>VARIABLES</b>	<b>*P.M. Quilanga</b>	<b>*P.M. Gonzanamá</b>	<b>*P.M. Calvas</b>	<b>**P.I.</b>
Años en la industria	8	7	7	7
Capacidad de producción (q)	40	33	35	36
Producción (q)	33	23	28	29
Productos elaborados (lb)	15	17	15	15
Productos vendidos (lb)	343	349	418	380

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera.

Como resultado de este apartado se obtuvo que las microempresas en el distrito 11D06 llevan un promedio de 7 años en el mercado cafetalero, así mismo, poseen una capacidad de producción promedio de 36 quintales de café anualmente, de los cuales realmente producen en promedio 29 quintales; dejando como resultado la elaboración de producción en promedio de 15 libras en el día, además, registran en promedio 380 productos vendidos semestralmente.

En consecuencia, las microempresas que residen en el cantón Quilanga se encuentran en el mercado cafetalero en promedio 8 años. De igual manera, este grupo de empresas poseen una capacidad de producción promedio de 40 quintales en el año, produciendo 33 quintales. Así mismo, elabora en promedio 15 libras diarias en productos cafeteros y registra un promedio de ventas de 343 productos.

De igual manera, las empresas del cantón Gonzanamá tiene un promedio de 7 años en la industria, con una capacidad de producción promedio de 33 quintales en el año. Esto significa, que anualmente producen en promedio 23 quintales y diariamente un promedio de 17 libras de café. En relación con las ventas, este grupo de empresas venden en promedio 349 productos de forma semestral.

Así mismo, las microempresas cafeteras del cantón Calvas residen en el mercado cafetalero en promedio 7 años. Por otro lado, posee una capacidad de producción promedio de 35 quintales en el año, con un promedio de producción real de 28 quintales, una producción diaria de 15 libras y un promedio de ventas semestrales de 418 productos cafetaleros.

Es conveniente recalcar que, las variables sobre la producción y elaboración de productos guardan una relación estrecha entre sí. Por otro lado, los productores en el distrito 11D06 no se dedican todos los días a la elaboración de productos de café, es decir designan de uno a dos días a la semana o inclusive al mes para la fabricación de artículos cafeteros.

**6.3.1.3 Manejo de la relación con los clientes.** A continuación, en la Tabla 33 se detalla los resultados de las estadísticas y promedios de la perspectiva de atención a los clientes de las empresas cafetaleras del distrito 11D06.

**Tabla 33**

*Promedios y estadísticas de la perspectiva de relación con los clientes*

<b>Variables</b>	<b>*P.M. Quilanga</b>	<b>*P.M. Gonzanamá</b>	<b>*P.M. Calvas</b>	<b>**P.I.</b>
Clientes	6	21	20	16
Tiempo en atender (min)	1	1	1	1
Tiempo en despachar (min)	4	3	4	4
Número de locales	1	1	1	1

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera

Como resultado, se obtuvo que el cantón Quilanga presenta un promedio de 6 clientes al mes, Gonzanamá 21 compradores cafetaleros y Calvas 20 demandantes mensuales. Además, 11 % de las organizaciones quilanguense están sobre el promedio de la industria y el 89 % están por debajo. Por otro lado, las microempresas del cantón Gonzanamá registran el 40 % sobre el promedio de la industria y el 60 % por debajo del promedio. Así mismo, Calvas cuenta con el 46 % encima del promedio de la industria y el 54 % por debajo del promedio. Por ende, las microempresas cafetaleras del distrito 11D06 tienen un promedio de 16 clientes mensuales. De las 27 organizaciones encuestadas, el 33 % está sobre el promedio de la industria y el 67 % por debajo del promedio.

Por otro lado, los cantones Quilanga, Gonzanamá y Calvas posee un tiempo promedio de atención al cliente de 1 minuto, es decir, el 100 % de las microempresas están dentro del

promedio de la industria. De igual manera, la industria cafetera en el distrito tarda en promedio 1 minuto en atender al cliente, esta variable hace referencia al volumen que se debe despachar. Cabe destacar que, mientras menor sea el tiempo empleado en atención al cliente, la empresa es más eficiente; por ende, el cliente presentará una mayor satisfacción por la rapidez de atención

Por otra parte, la variable sobre el tiempo promedio que registra el cantón Gonzanamá para despachar un cliente es de 3 minutos. Por otro lado, en Quilanga y Calvas se presenta un promedio de 4 minutos; por ende, las microempresas de estos sectores son más eficientes facturando o cobrando los productos en comparación con el promedio de la industria.

De igual manera, el 56 % de las microempresas del cantón Quilanga están sobre el promedio de la industria, el 11 % están dentro del promedio y el 33 % por debajo del promedio. En el cantón Gonzanamá el 40 % está por encima del promedio de la industria, el 20 % está dentro del promedio de la industria y el 40 % por debajo. Mientras que, en Calvas el 31 % están sobre el promedio, el 23 % está igual que el promedio industrial y el 46 % por debajo. Esto quiere decir que, las microempresas que están en el promedio o debajo son más eficientes al momento de cobrar los productos.

En definitiva, las tres variables presentadas en esta sección están relacionadas entre sí, principalmente el tiempo en atender y despachar los clientes; ya que, la ejecución eficiente de una encamina a la eficacia de la otra.

Por otro lado, la diferencia en los promedios entre las microempresas de los tres cantones se debe a la ubicación geográfica de cada una, puesto que las empresas que están establecidas en zonas céntricas o de mayor concurrencia de personas tendrán un mayor número de clientes; a esto se le agrega que su local sea fácil de distinguir o identificar, dándole un valor añadido al aumento de compradores. Por lo tanto, mayor número de compradores, mayor número de clientes atendidos y despachados, empero, las empresas que están lejos de estas zonas tendrán un menor número de clientes. Asimismo, la mayoría de las microempresas cafetaleras del distrito 11D06 no cuentan con un local adecuado y accesible para el cliente, este aspecto desencadena problemas en los procesos de comercialización, ya que no tienen un lugar específico que sea fácil de identificar y acceder a los productos cafetaleros.

Cabe señalar que, las microempresas del sector cafetalero en el distrito 11D06 presentan un problema respecto a la ubicación geográfica de las mismas, ya que es difícil mapearlas, dado que algunas son de difícil acceso y no cuentan con una identificación que les permita dar una mayor visibilidad dentro del mercado cafetalero, así mismo no cuentan con redes sociales, página web u otros medios de comunicación, desencadenando una desinformación, una

deteriorada relación con clientes potenciales e inexistente comunicación con los consumidores nuevos.

**6.3.1.4 Perspectiva financiera.** En la Tabla 34 se presenta los promedios y estadísticas financieras correspondientes a la industria cafetalera del distrito 11D06 de la provincia de Loja.

**Tabla 34**

*Promedios y estadísticas de la perspectiva financiera*

<b>Variables</b>	<b>*P.M. Quilanga (\$)</b>	<b>*P.M. Gonzanamá (\$)</b>	<b>*P.M. Calvas (\$)</b>	<b>**P.I. (\$)</b>
Publicidad	-	16,50	11,50	14,00
Activos	52 000,50	52 000,50	52 000,50	52 000,50
Activos corrientes	6 788,95	6 916,07	6 080,06	6 471,17
Pasivos	44 950,50	44 950,50	44 950,50	44 950,50
Pasivos corrientes	3 720,90	2 786,93	2 368,55	2 896,81
Inventario	2 777,78	4 100,00	4 215,38	3 714,81
Ventas	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Gastos	1 539,28	1 270,30	600,08	1 037,26
Cuentas por pagar	111,22	120,20	117,08	115,70
Compras	100,50	80,40	92,77	93,06
Cuentas por cobrar	75,00	75,00	75,00	75,00
Utilidad neta	1 633,33	1 665,00	1 321,15	1 488,89
Patrimonio	7 050,00	7 050,00	7 050,00	7 050,00

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera.

Dentro de esta perspectiva, las microempresas del sector cafetero presentan una inversión promedio de \$ 14,00 en publicidad, por otra parte, la industria cafetalera del cantón Quilanga no registra inversiones en compañías publicitarias; sin embargo, las microempresas de Gonzanamá poseen un promedio de inversión en publicidad de \$ 16,50 y Calvas registra en promedio \$11,50 en inversión publicitaria. Esto significa que, el 15 % de las empresas están sobre el promedio de la industria y el 85 % están por debajo del promedio; en otras palabras, la industria cafetalera tiene un bajo nivel de inversiones en campañas de publicidad, ya que la mayoría de las empresas prefieren realizar publicaciones ofertando su producto por medio de las redes sociales, dado que estas aplicaciones dan la opción de ejecutar este tipo de marketing sin ningún costo o en su defecto realizan pequeñas ofertas por estados de WhatsApp; empero, las desventajas de estas acciones es que no llegan a cubrir una cantidad considerable del mercado, provocando el desconocimiento del producto por parte del consumidor final.

La industria cafetalera posee en promedio \$ 52 000,50 en activos, lo que significa que el 100 % está dentro del promedio de la industria. Referente a los activos corrientes, se registra en promedio \$ 6 471,17, por tanto, el 44 % de las microempresas están sobre el promedio y el 56 % por debajo; los pasivos presentan en promedio \$ 44 950,50 en el año, por ende, el 100 %

está dentro del promedio de la industria; tomando como base el promedio de los pasivos corrientes que es de \$ 2 896,81,89, refiere que el 44 % está sobre el promedio de la industria y 56 % está por debajo; respecto al promedio del inventario de \$ 3 714,81, el 59 % de las empresas están por encima del promedio y el 41 % por debajo; el promedio de las ventas o ingresos es de \$ 15 000,00, lo cual indica que el 100 % está dentro del promedio; el promedio de los gastos es de \$ 1 0371,26, por ende, el 41 % de las empresas está sobre el promedio y 59 % por debajo del promedio.

En relación con el patrimonio el sector cafetalero tiene en promedio \$ 7 050,00, lo que indica que el 100 % de las microempresas están en el promedio industrial. Por otro lado, las cuentas por pagar registran en promedio de la industria \$ 115,70, que significa que el 30 % de las empresas están sobre el promedio y el 70 % por debajo. Las compras registran en promedio \$ 93,06, esto deja al 93 % sobre el promedio industrial y el 7 % por debajo. Por otra parte, las cuentas por cobrar poseen un promedio industrial de \$ 75,00, en donde el 100 % está dentro del promedio del sector cafetalero. También se registra un promedio de \$ 1 488,89 de utilidades netas, por ende, el 33 % de las microempresas están sobre el promedio de la industria y 67 % por debajo del promedio.

A continuación, se presenta la Tabla 35 con el resumen de los promedio y estadísticas de las variables del sector cafetero.

**Tabla 35**

*Resumen de las estadísticas y promedios de la industria cafetera*

Variable	Cantón	Promedio microempresas	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
			Número	%	Número	%	Número	%
<b>Recursos Humanos</b>								
Nro. de empleados	Quilanga	3			1	11	3	33
	Gonzanamá	4	1	20			1	20
	Calvas	3	2	15	1	8		
	Industria	3	7	26				
Nro. de empleados de la localidad	Quilanga	3			1	11	2	22
	Gonzanamá	4	1	20	1	20		
	Calvas	3	1	8			1	8
	Industria	3	2	7	1	4	5	19
Nro. de empleados del área de producción	Quilanga	1	4	44				
	Gonzanamá	1	2	40				
	Calvas	1	3	23				
	Industria	1	9	33				
Nro. de empleados del área de ventas	Quilanga	1	4	44				
	Gonzanamá	1	1	20			1	20
	Calvas	2	2	15			1	8
	Industria	1	7	26	2	7		
Nro. de empleados del área de administración	Quilanga	1	3	33				
	Gonzanamá	1	2	40				
	Calvas	1	3	23				
	Industria	1	8	30				

Variable	Cantón	Promedio microempresas	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
			Número	%	Número	%	Número	%
Monto sueldos (\$)	Quilanga	499,50	4	44				
	Gonzanamá	499,50	2	40				
	Calvas	499,50	3	23				
	Industria	499,50	9	33				
Horas de trabajo al día	Quilanga	7			2	22	2	22
	Gonzanamá	6			1	20	1	20
	Calvas	7			2	15	1	8
	Industria	7			5	19	4	15
Nro. empleados capacitados	Quilanga	3	2	22				
	Gonzanamá	3	2	40				
	Calvas	3	2	15				
	Industria	3	6	22				
<b>Procesos Internos</b>								
Años en la industria	Quilanga	8			3	33	6	67
	Gonzanamá	7			3	60	2	40
	Calvas	7	1	8	6	46	6	46
	Industria	7	2	7	12	44	13	48
Capacidad de producción (q)	Quilanga	40			5	56	4	44
	Gonzanamá	33			2	40	3	60
	Calvas	35			5	38	8	62
	Industria	36			12	44	15	56
Producción (q)	Quilanga	33			4	44	5	56
	Gonzanamá	23			1	20	4	80
	Calvas	28			4	31	9	69
	Industria	29			9	33	18	67
Productos elaborados (lb)	Quilanga	15			3	33	6	67
	Gonzanamá	17			2	40	3	60
	Calvas	15			5	38	8	62
	Industria	15	1	4	10	37	16	59
Productos vendidos	Quilanga	343			3	33	6	67
	Gonzanamá	349			1	20	4	80
	Calvas	418			6	46	7	54
	Industria	380			10	37	17	63
<b>Relación con los Clientes</b>								
Nro. de clientes	Quilanga	6			1	11	8	89
	Gonzanamá	21			2	40	3	60
	Calvas	20			6	46	7	54
	Industria	16			9	33	18	67
Tiempo en atender (min)	Quilanga	1	9	100				
	Gonzanamá	1	5	100				
	Calvas	1	13	100				
	Industria	1	27	100				
Tiempo en despachar (min)	Quilanga	4	1	11	5	56	3	33
	Gonzanamá	3	1	20	2	40	2	40
	Calvas	4	3	23	4	31	6	46
	Industria	4	5	19	10	37	12	44
Nro. de locales	Quilanga	1	7	78			2	22
	Gonzanamá	1	5	100				0
	Calvas	1	12	92			1	8
	Industria	1	24	89			3	11
<b>Perspectiva Financiera</b>								
Publicidad (\$)	Quilanga	0	9	100				
	Gonzanamá	6,6			1	20	4	80
	Calvas	1,77			2	15	11	85
	Industria	2,07			4	15	23	85



Variable	Cantón	Promedio microempresas	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
			Número	%	Número	%	Número	%
Activos (\$)	Quilanga	52 000,50	9	100				
	Gonzanamá	52 000,50	5	100				
	Calvas	52 000,50	13	100				
	Industria	52 000,50	27	100				
Activos corrientes (\$)	Quilanga	6 788,95			5	56	4	44
	Gonzanamá	6 916,07			3	60	2	40
	Calvas	6 080,06			4	31	9	69
	Industria	6 471,17			12	44	15	56
Pasivos (\$)	Quilanga	44 950,50	9	100				
	Gonzanamá	44 950,50	5	100				
	Calvas	44 950,50	13	100				
	Industria	44 950,50	27	100				
Pasivos corrientes (\$)	Quilanga	3 720,90			7	78	2	22
	Gonzanamá	2 786,93			2	40	3	60
	Calvas	2 368,55			3	23	10	77
	Industria	2 896,81			12	44	15	56
Inventario (\$)	Quilanga	2 777,78			4	44	5	56
	Gonzanamá	4 100,00			2	40	3	60
	Calvas	4 215,38			5	38	8	62
	Industria	3 714,81			16	59	11	41
Ventas (\$)	Quilanga	15 000,00	9	100				
	Gonzanamá	15 000,00	5	100				
	Calvas	15 000,00	13	100				
	Industria	15 000,00	27	100				
Gastos (\$)	Quilanga	1 539,28			4	44	3	33
	Gonzanamá	1 270,30			2	40	3	60
	Calvas	600,08			2	15	11	85
	Industria	1 037,26			11	41	16	59
Patrimonio (\$)	Quilanga	7 050,00	9	100				
	Gonzanamá	7 050,00	5	100				
	Calvas	7 050,00	13	100				
	Industria	7 050,00	27	100				
Cuentas por pagar (\$)	Quilanga	111,22			2	22	7	78
	Gonzanamá	120,20			2	40	3	60
	Calvas	117,08			4	31	9	69
	Industria	115,70			8	30	19	70
Compras (\$)	Quilanga	100,50	9	100				
	Gonzanamá	80,40			4	80	1	20
	Calvas	92,77			12	92	1	8
	Industria	93,06			25	93	2	7
Cuentas por cobrar (\$)	Quilanga	75,00	9	100				
	Gonzanamá	75,00	5	100				
	Calvas	75,00	13	100				
	Industria	75,00	27	100				
Utilidad neta (\$)	Quilanga	1 633,33			3	33	6	67
	Gonzanamá	1 665,00			2	40	3	60
	Calvas	1 321,15			4	31	9	69
	Industria	1 488,89			9	33	18	67

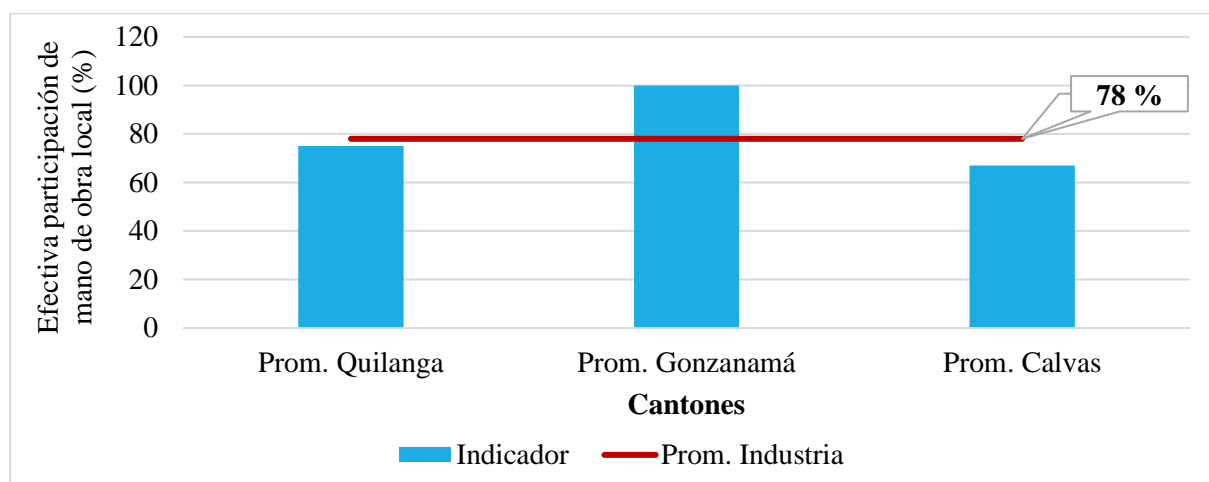
### 6.3.2. Indicadores de gestión en función de los factores claves de éxito

Para el desarrollo de este punto se tomó como base la información presentada en el punto anterior, así mismo, se aplicó los indicadores a cada empresa del sector cafetalero del distrito 11D06; seccionando cada indicador por cantón. Seguido de ello, se sacó un promedio de la industria en general, que permitió identificar las microempresas que están dentro, sobre o debajo de este. A continuación, se detalla cada uno de los indicadores.

**6.3.2.1 Mano de obra de forma eficiente.** En las Figuras 21 a 26 se presenta las estadísticas y promedios de los indicadores relacionados a la eficiencia con enfoque en la mano de obra.

**Figura 21**

*Efectiva participación de mano de obra local*



Este indicador muestra el porcentaje de participación de la mano de obra de la localidad en las diferentes áreas de trabajo de la industria cafetera; concibiéndose como un coeficiente fundamental para las microempresas y la población de la localidad, dado que el nivel de participación de la mano de obra local representa el nivel de dinamización de la economía local, por ello, es considerado como un indicador de desarrollo sostenible y equidad social, puesto que implica la generación de empleo, brindando de esta manera oportunidades para los habitantes del distrito 11D06. Esto significa que, a un mayor porcentaje de participación de mano de obra de la localidad, una mayor contribución al fortalecimiento de la economía local y la transferencia de conocimientos y habilidades.

Bajo este escenario, se puede observar en la Figura 21 que el cantón Quilanga presenta una participación del 75 % de mano de obra de la localidad, es decir, de 4 puestos de trabajo promedio que poseen las microempresas 3 están ocupados por personal de la localidad; por ende, las empresas de este cantón están por debajo del promedio de la industria que es del 78 %. Asimismo, las microempresas del cantón Gonzanamá poseen el 100 % de la participación de

mano de obra local, lo que las ubica dentro de la industria; dado que todas las fuentes de trabajo que ofrece la industria cafetera están ocupadas por personal de la zona. Son embargo, Calvas registra el 67 % de puestos ocupados por trabajadores de la zona, por ende, el indicador está por debajo del promedio de la industria.

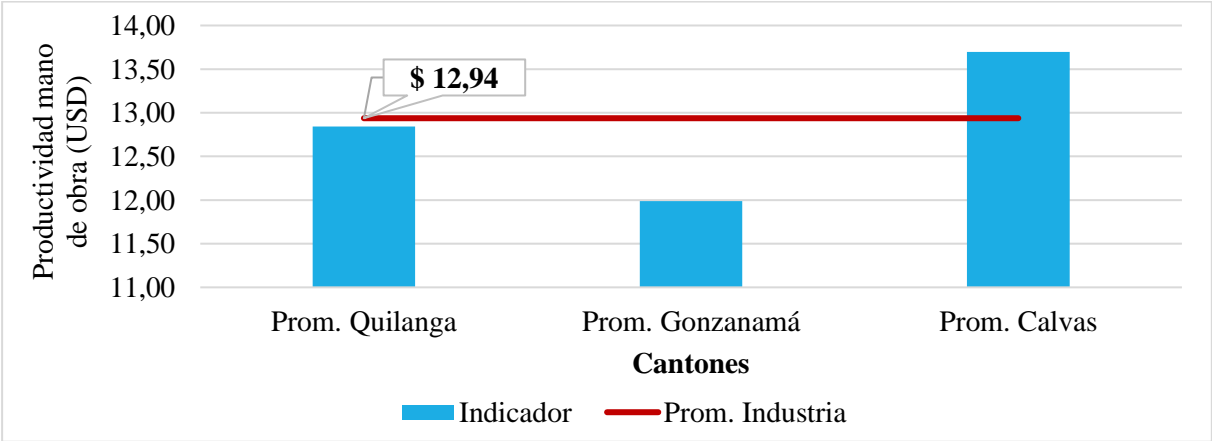
Precisamente, los resultados del indicador demuestran que algunas empresas no contratan personal para la ejecución de actividades de fabricación de productos, debido a factores como el tipo de empresa y fin económico de la misma, ya que la mayoría tiene un enfoque familiar y poseen una producción menor a las demás empresas que se registran en la provincia de Loja. Y es que, la mayoría de los dueños de las microempresas están inmersos en actividades que van desde la fabricación hasta la venta de los productos cafetaleros, es decir no se toma en cuenta la producción de los cultivos cafetaleros, lo que produce una menor demanda de mano de obra. Asimismo, hay cantones con una menor cantidad de trabajadores de la localidad, esto se debe a la falta de mano de obra capacitada, los altos costos para contratar trabajadores o el desinterés de la ciudadanía de trabajar en este sector.

Por otro lado, las empresas que contratan trabajadores son debido al nivel de producción que tienen, es decir, este grupo de empresas posee toda una cadena productiva cafetalera, que va desde la siembra, cosecha, secado, elaboración y venta del café. Por ende, necesitan de más mano de obra para tener una producción óptima y satisfacer la demanda de sus consumidores tanto nacionales como internacionales; en este grupo de microempresas se encuentran las asociaciones de caficultores.

Cabe recalcar que, la eficiencia en este indicador radica en los factores que pueden llegar a influenciar, como es la disponibilidad de personal calificado dentro del cantón o distrito, las políticas de contratación de las microempresas; así como también, las condiciones laborales y salariales ofrecidas en el sector cafetero.

**Figura 22**

*Productividad efectiva de mano de obra*



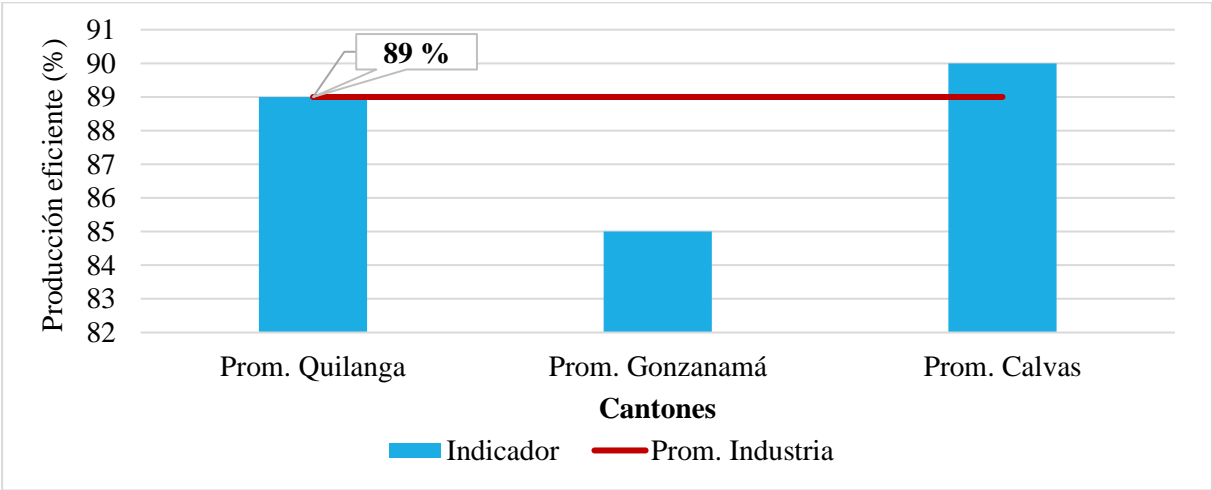
La productividad efectiva de mano de obra es un indicador que hace hincapié a la eficiencia y rendimiento de la mano de obra en términos de generar valor económico, es decir, busca medir la cantidad de producción obtenida por cada trabajador, expresado en términos monetarios.

A razón de ello, en la Figura 22 se presentan resultados en torno al indicador antes mencionado. En este caso, las microempresas cafetaleras que se encuentran en el cantón Quilanga presentan una productividad efectiva menor al promedio de la industria respecto a la mano de obra, por lo tanto, cada trabajador genera un monto de \$ 12,84 dólares diarios. Por otro lado, Calvas posee un promedio sobre la industria sobre la productividad efectiva en relación con la mano de obra, en otras palabras, por cada trabajador que tiene las microempresas genera \$ 13,70, dólares un monto mayor al promedio de la industria que es de \$ 12,94 dólares. Mientras que, Gonzanamá está por debajo del promedio de la industria, registrando una productividad efectiva de \$ 11,99 dólares por cada trabajador.

Es importante mencionar que, este indicador permite evaluar e identificar la eficiencia y rentabilidad de la mano de obra de las microempresas del sector cafetero del distrito 11D06. Por tanto, a una mayor productividad efectiva respecto a los trabajadores, mayor valor económico generado por su labor; como es el caso del cantón Calvas, lo cual podemos interpretar como una mayor eficiencia y competitividad de las microempresas de la localidad frente a los otros cantones.

En esta misma línea, es fundamental considerar que la productividad de la mano de obra puede estar influenciada por diversos factores, como la capacitación y habilidades de los trabajadores; así como también, el uso de tecnología y maquinaria adecuada para los procesos de producción dentro de la industria cafetera.

**Figura 23**  
*Producción eficiente*



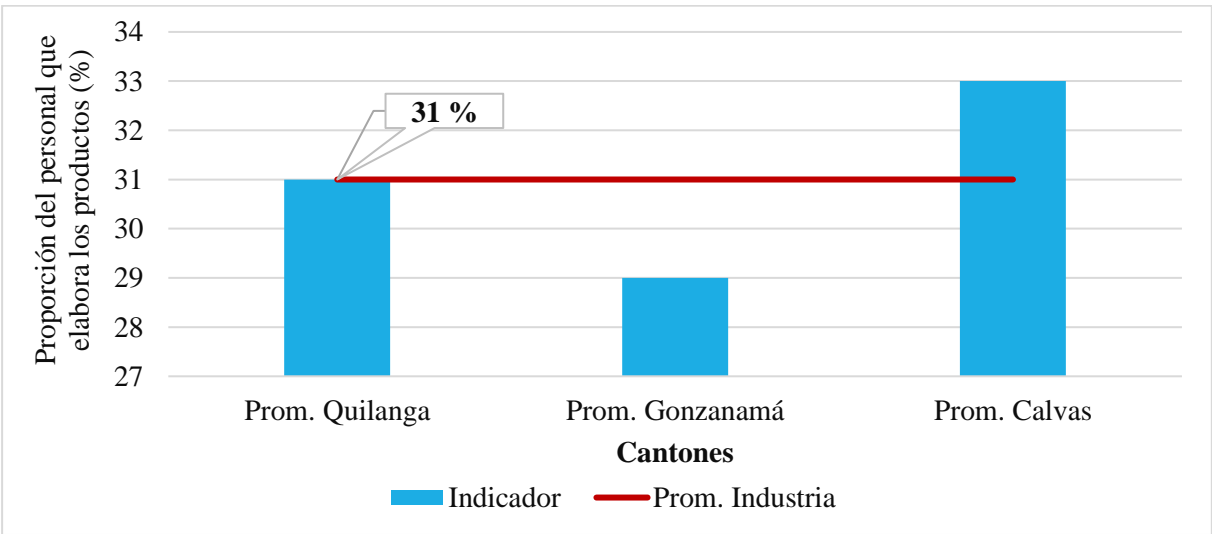
Este indicador mide la producción de una empresa en relación con el nivel de su capacidad de producir productos cafeteros, por lo que, su aplicación permite contar con información y plantear estrategias para maximizar la productividad, minimizar los costos, aprovechar las economías de escala; dado que puede resultar en una mayor rentabilidad y en un aumento del nivel competitivo de las microempresas a nivel provincial y nacional.

En base a los resultados plasmados en la Figura 23, las microempresas cafetaleras del cantón Quilanga poseen una producción efectiva del 89 %, es decir, elaboran menos productos para la venta en relación con su capacidad total de producción; presentando un indicador que está dentro del promedio de la industria. Por otro lado, el cantón Calvas se encuentra por encima del promedio industrial con el 90 %; sin embargo, produce menos de su capacidad, pero su proceso productivo es más efectivo que el de la industria. Por el contrario, Gonzanamá presenta el 85 % de su producción. Esto indica que, las microempresas cafetaleras producen menos de su capacidad en relación con los otros cantones, teniendo un proceso productivo menos eficiente. Por ende, tienen un porcentaje por debajo del promedio de la industria.

En dicho sentido, los bajos niveles de eficiencia en la producción cafetalera se deben a factores como la falta de una infraestructura adecuada, insuficiencia de insumos, innovación en procesos productivos, contables, financieros, entre otros. Es, por tanto, que contar con una producción eficiente en el sector cafetero es importante para garantizar la rentabilidad de los productores, la sostenibilidad empresarial y de cultivos a largo plazo, y sobre todo, para generar un nivel de competitividad óptimo en el mercado.

**Figura 24**

*Proporción del personal que elabora los productos*



Este indicador permite calcular la proporción del personal que se encarga netamente de la producción o elaboración del producto cafetero, dado que son los encargados de la parte

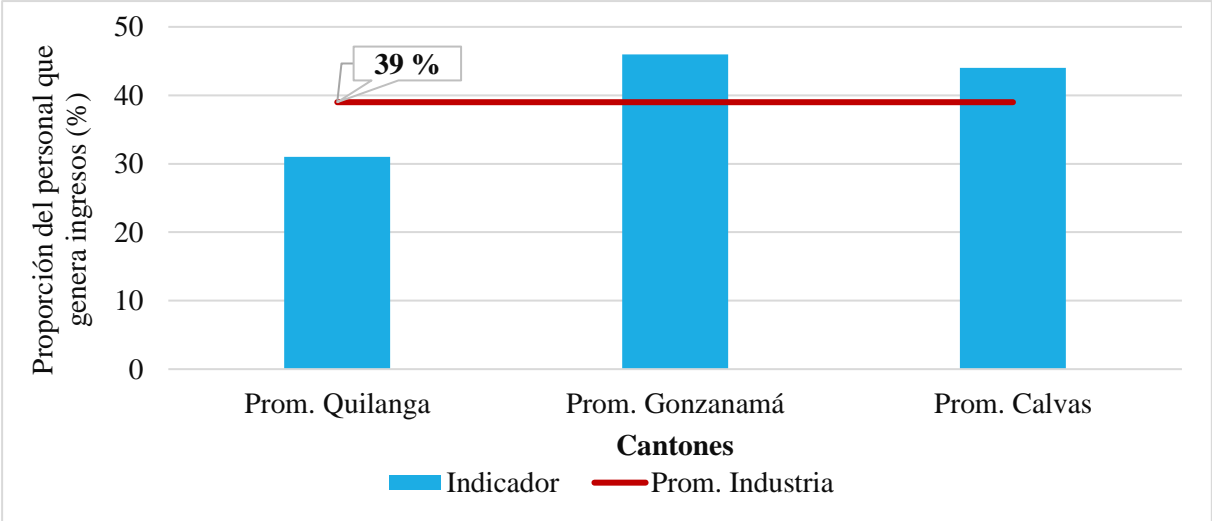
medular y de la razón de ser de la empresa. Es importante tener presente que, este indicador esta influenciado por el número de puestos de trabajo con las que cuenta cada microempresa; así como también, por el número de trabajadores designados a esta área, por ende, de forma directa incluye las capacidades y habilidades de cada empleado.

En esta medida, un indicador alto significa que las microempresas se enfocan más en la producción de alta calidad a través de la mano de obra, dado que se aprovecha de manera eficiente las habilidades y el esfuerzo laboral que realizan; mientras que, un indicador bajo se traduce como poco enfoque en aumentar los niveles de producción.

En la Figura 24 se visualiza los resultados en relación con la proporción del personal que elabora los productos, teniendo que las microempresas cafetaleras del cantón Quilanga presentan un promedio industrial del 31 % del personal que está dentro del área de producción, es decir, de cuatro trabajadores que laboran en las empresas uno está enfocado en funciones dentro del proceso de producción. En el caso del cantón Gonzanamá este se ubica por debajo del promedio de la industria con el 29 %, dado que las microempresas designan en promedio un trabajador para el área de producción. Por el contrario, Calvas registra un indicador por encima del promedio industrial con el 33 %, ya que de sus tres trabajadores uno se encarga específicamente de los procesos de producción.

**Figura 25**

*Proporción del personal que genera ingresos*

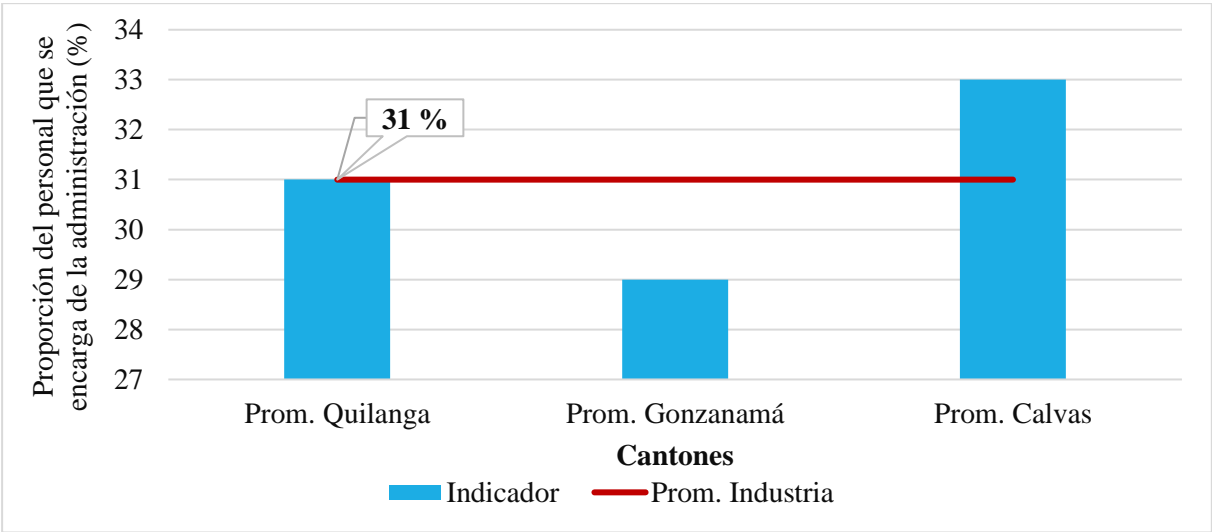


Este indicador es fundamental, puesto que permite conocer la proporción del personal que genera ingresos o ventas dentro de la empresa; es decir, se puede interpretar como la cantidad de trabajadores que mantienen contacto directo con el cliente, dado que al ser una industria que comercializa café depende netamente del consumidor final; de allí, la gran importancia del área de ventas. Por lo tanto, una proporción alta de personal en el área de ventas

indica que la empresa está utilizando eficientemente su esfuerzo laboral para la venta de artículos de café, lo que significa un eficiente proceso operativo y de comercialización. Por el contrario, un indicador bajo señala que las empresas cuentan con un personal ineficiente o que no está aprovechando al máximo habilidades o el esfuerzo laboral de los trabajadores para generar ingresos.

En este marco, la Figura 25 muestra que en el cantón Quilanga, las microempresas poseen el 31 % del personal en el área de ventas, lo que significa que está debajo del promedio de la industria. Por el contrario, las empresas cafeteras del cantón Gonzanamá registran un promedio de 46 % de los trabajadores que desarrollan labores dentro de la sección de ventas, porcentaje que está sobre el promedio de la industria del 39 %. Asimismo, Calvas tiene un porcentaje sobre la industria con el 44 % del personal, lo que indica que las microempresas cafetaleras se enfocan en mediana medida en generar una relación sólida y directa con el cliente cafetero mediante la mano de obra que labora en esta área.

**Figura 26**  
*Proporción del personal que labora en el área administrativa*



Este indicador permite cuantificar el personal que está encargado de administrar los recursos de las microempresas con enfoque en ámbitos contables, financieros, empresariales y legales, esto en función al tipo de organización interna de cada empresa. En tal sentido, el área de administración es fundamental para el crecimiento empresarial y desarrollo en el nivel competitivo, ya que una buena administración, permitirá aprovechar muchos factores económicos y sociales para crecer dentro del mercado cafetero. Dentro del sector cafetalero es fundamental esta área, puesto que la falta de información acerca del manejo empresarial, la planificación, planteamiento de estrategias, propuestas de metas objetivas, la implementación de relaciones empresariales, el sondeo e identificación de plazas de mercado fijas se han

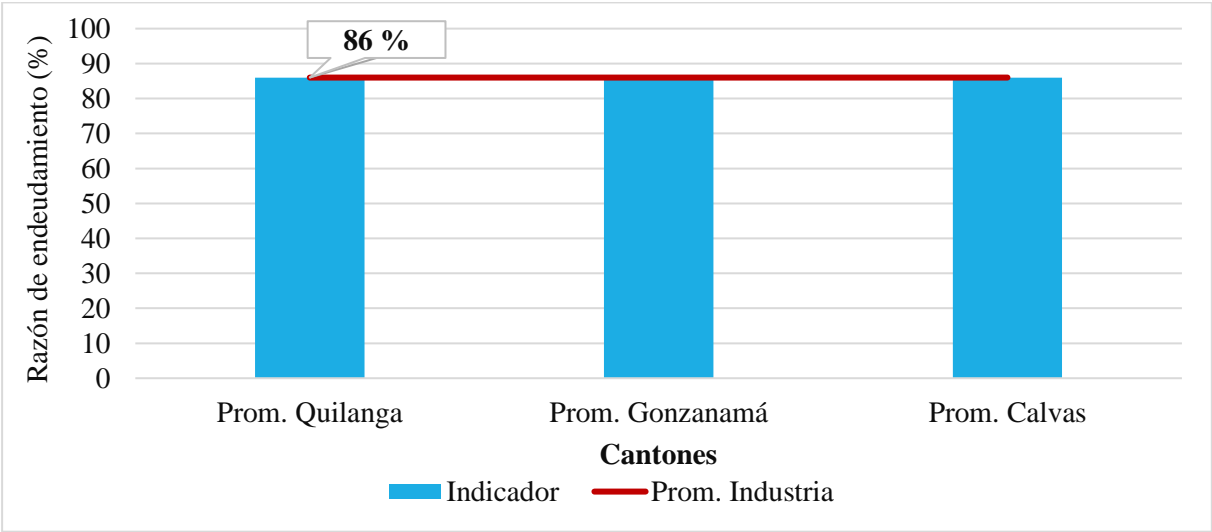
convertido en unos de los factores que han provocado el declive de las microempresas del distrito 11D06 en materia económica y social.

Desde los resultados que se visualizan en la Figura 26, las microempresas cafetaleras del cantón Quilanga registran el 31 % de trabajadores que desarrollan actividades en el área administrativa, es decir, de tres trabajadores que tienen en promedio las microempresas uno está designado a desarrollar labores administrativas; presentándose un porcentaje por dentro del promedio industrial. Asimismo, las empresas del cantón Gonzanamá están ubicadas por debajo del promedio de la industria con el 29 %, dado que las microempresas designan en promedio un trabajador para realizar actividades administrativas. Por el contrario, Calvas registra un indicador por encima del promedio industrial con el 33 %, esto indica que las microempresas de este cantón hacen más énfasis a los procesos de administración en comparación al promedio de la industria.

**6.3.2.2 Gestión eficaz de proveedores.** Para el presente factor de éxito se considera los indicadores detallados en las Figuras 27, 28 y 29, donde se indica las estadísticas y promedios.

**Figura 27**

*Razón de endeudamiento*



Este indicador señala la proporción de endeudamiento ajeno que poseen las microempresas del sector cafetalero del distrito 11D06 en relación con su patrimonio, es decir, este coeficiente evalúa el nivel de endeudamiento que presentan las empresas con terceros.

Dentro del distrito los tres cantones Quilanga, Gonzanamá y Calvas registran un índice igual al promedio de la industria del 86 %; en otras palabras, por cada dólar invertido en activos totales \$ 0,86 dólares están financiados por terceros, esto incluye a proveedores y deudas bancarias a corto plazo. Dicho de otro modo, las microempresas que desarrollan actividades cafetaleras en los tres cantones del distrito presentan un índice adecuado en términos de

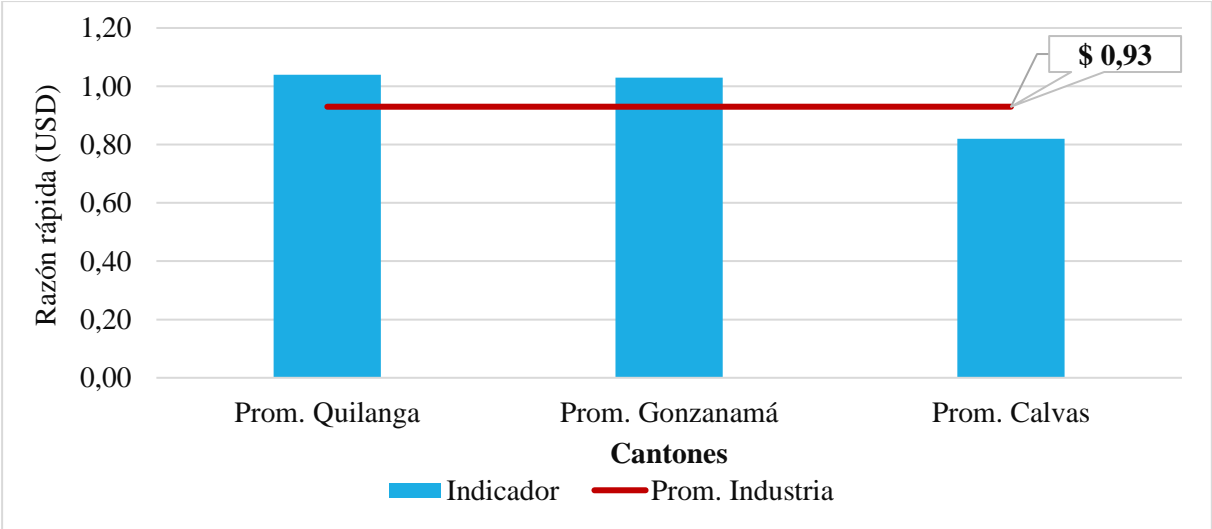


dependencia con terceros, esto quiere decir que las empresas poseen una estructura más sólida permitiendo de este modo estar en una posición más estable.

Cabe señalar que, el nivel de endeudamiento está dado principalmente por la naturaleza de las microempresas del distrito 11D06, dado que el modelo de negocio que presentan estos negocios se enfoca en la producción y venta directa o inmediata; por tanto, han requerido de grandes financiamientos externos, puesto que la mayor inversión que realizan este tipo de industrias es en las plantaciones o cultivos cafetaleros y, en caso de empresas especializadas en maquinaria moderna, por ende, su endeudamiento en este caso es relativamente alto.

**Figura 28**

*Razón rápida*



El indicador de razón rápida es un coeficiente que permite medir la liquidez a corto plazo de una empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones utilizando sus activos más líquidos, excluyendo los inventarios. Este coeficiente también se lo conoce como prueba ácida.

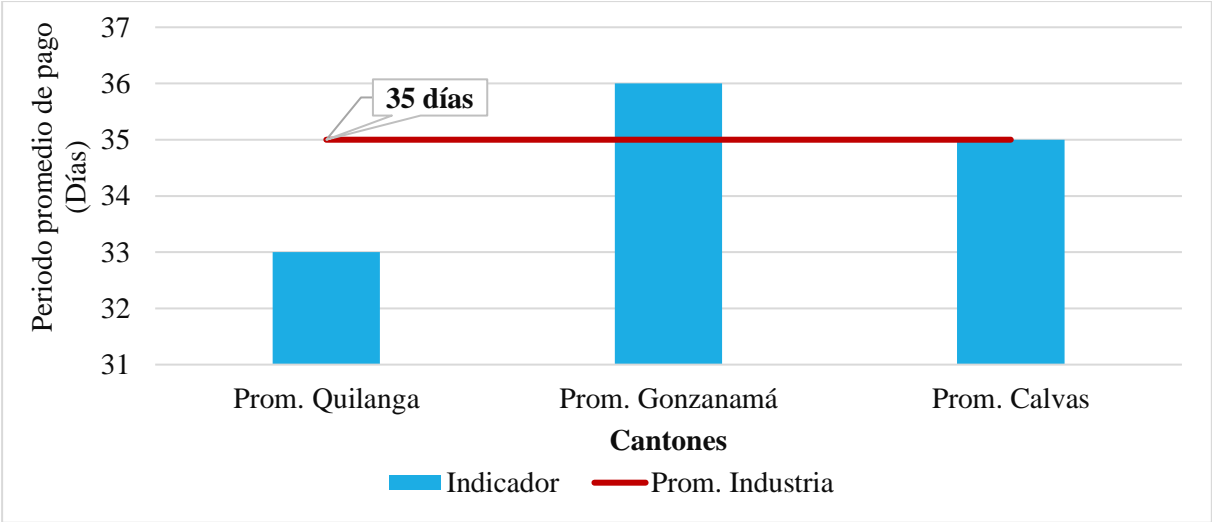
Cabe señalar que la presencia de un alto nivel de liquidez es positiva para la salud financiera de una empresa cafetalera, ya que significa que se cuenta con los suficientes activos líquidos para hacer frente a deudas y gastos inmediatos. Sin embargo, un alto nivel de liquidez también puede indicar que, las microempresas tienen recursos ociosos que podrían ser intervenidos para generar mayores rendimientos; por ende, lo más factible es encontrar un equilibrio adecuado en función de las necesidades y objetivos financieros.

Como resultado de este coeficiente se obtuvo que la industria cafetera en promedio tiene \$ 0,93 dólares, es decir, que las microempresas que ejecutan la actividad de elaboración de productos de café tienen una baja capacidad para cumplir con sus compromisos a corto plazo o en otras palabras, no tiene liquidez para solventar algún inconveniente a corto plazo.

Por otro lado, Gonzanamá registra un indicador de \$ 1,03 dólares, esto indica que las microempresas de este cantón cuentan con \$ 0,03 dólares para pagar cada dólar de deuda a corto plazo, de igual manera el cantón Quilanga registra \$ 1,04 dólares de activos líquidos para enfrentar algún imprevisto. Finalmente, Calvas cuenta con \$ 0,82 dólares, es decir, las empresas de este cantón no cuentan con una liquidez adecuada para hacer frente a obligaciones a corto plazo. De manera general, las industrias cafetaleras del distrito 11D06 cafetalera no tienen la solvencia suficiente para cubrir sus imprevistos o situaciones que se les presente en el corto plazo.

**Figura 29**

*Periodo promedio de pago*



Este indicador se refiere al tiempo promedio que tarda una empresa en pagar a sus proveedores. Asimismo, el cálculo de este coeficiente es importante para evaluar la eficiencia en la gestión de pagos y capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

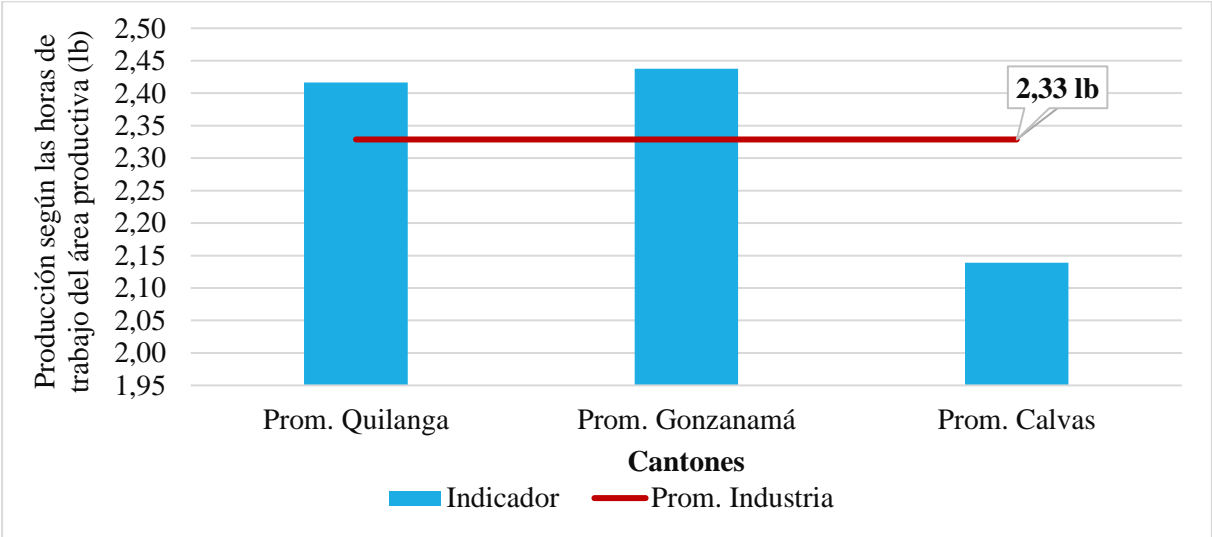
A nivel industrial, el distrito 11D06 presenta un periodo promedio de pago mayor a un mes (35 días), generando la obligación de pago de todas las compras realizadas dentro de un mes, a partir de la fecha de llegada de la materia prima a la empresa. El cantón Quilanga está por debajo del promedio de la industria, es decir, en promedio las microempresas poseen un periodo de pago de 33 días para cancelar sus deudas con proveedores. Las empresas del cantón Gonzanamá tienen un promedio de pago de 36 días para pagar a proveedores, por encima del promedio industrial. Por otro lado, el cantón Calvas tiene un periodo de pago de 35 días, por ende, está dentro del promedio industrial. En base a este contexto, se puede mencionar que es una ventaja para las empresas del distrito estos periodos de pago, ya que limitará su riesgo de insolvencia y no sumará más problemas a su inconveniente de baja liquidez.

**6.3.2.3 Innovación.** Dentro del distrito 11D06 ninguna de las microempresas registra una innovación en su catálogo de productos, por ende, no se calculó los indicadores que están dentro de este factor de éxito.

Cabe mencionar que la ausencia de este factor dentro de las empresas es negativa, dado que en la actualidad la población o consumidor final busca siempre algo nuevo y de buena calidad, esto acarrea la ausencia de plazas de mercado, fidelidad del cliente, entre otros; por ende, las probabilidades de incrementar las ventas disminuyen.

**6.3.2.4 Eficiencia operativa.** En la Figura 30 se presenta los promedios y estadísticas del indicador de eficiencia operativa.

**Figura 30**  
*Producción según las horas de trabajo del área productiva*



La eficiencia operativa permite conocer la cantidad de producción por parte de la mano de obra en relación con las horas que labora. Además, ayuda a evaluar la eficiencia y productividad de los trabajadores en los procesos de producción, siendo fundamental para detectar posibles ineficiencias en el proceso de producción.

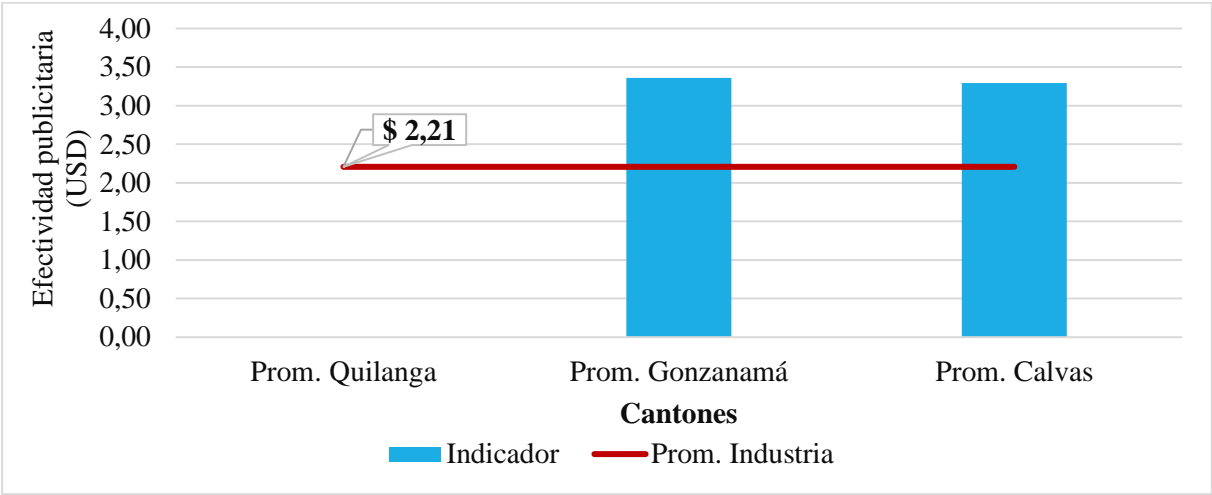
Sumado a lo anterior, es importante conocer que este indicador depende del nivel de innovación de la empresa, ya que entre mayor sea la tecnología y técnica que se utilice dentro de los procesos de producción mejor serán los índices de producción de café; tomándose en cuenta el personal capacitado para la ejecución de actividades de fabricación

En relación con los resultados presentado en la Figura 31, las microempresas del cantón Quilanga registran en promedio una producción de mano de obra de 2,42 libras (lb) por hora de trabajo, es decir, cada trabajador del área de producción produce un poco más de 16,94 libras (lb) al día; ubicándose sobre el promedio de la industria. Asimismo, los trabajadores de las microempresas del cantón de Gonzanamá poseen una producción promedio de 2,44 libras por

hora de trabajo, lo cual lo ubica por encima del promedio de industria. Por otro lado, las empresas que se dedican a la producción de café en el cantón Calvas poseen en promedio una producción de 2,14 libras por hora laborada, un índice menor al promedio de la industria cafetera del distrito 11D06 que registra 2,33 libras.

**6.3.2.5 Publicidad.** En la Figura 31 se detalla los promedios y estadísticas del indicador de efectividad publicitaria.

**Figura 31**  
*Efectividad publicitaria*



Este indicador hace hincapié a la capacidad de una campaña publicitaria de generar un retorno de inversión eficaz, creando un valor económico fundamental dentro de la industria; lo cual permite a las empresas analizar el impacto y retorno de inversiones, estudiar la interacción con el cliente; así como también, evaluar la lealtad y el nivel de satisfacción del consumidor final. Con base en lo descrito, los emprendedores podrán optimizar estrategias, planificar campañas publicitarias con un enfoque más objetivo.

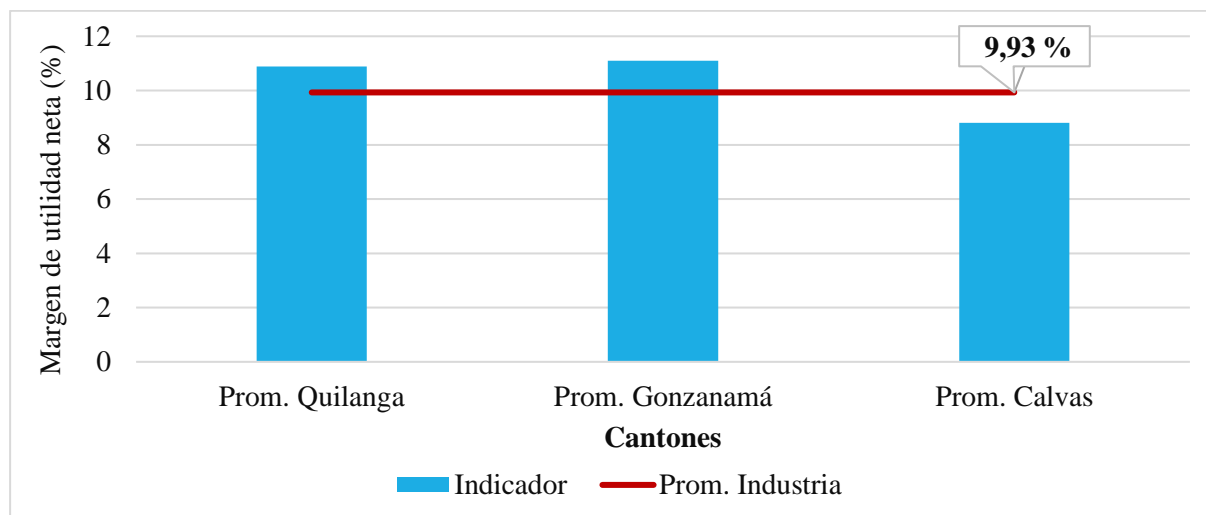
En promedio, la industria genera \$ 2,21 dólares por cada dólar invertido en publicidad. En el caso de las microempresas del cantón Quilanga no realizan inversiones en publicidad, lo cual es más difícil para los negocios ser identificados por los clientes, presentado una menor probabilidad de acceder a más plazas dentro del mercado; dado que los aspectos publicitarios sirven como carta de presentación de cada empresa.

Por el contrario, las microempresas del cantón Gonzanamá registran una eficiencia de \$ 3,36 dólares por cada dólar invertido en campañas publicitarias, ubicándose por encima del promedio de la industria. De igual manera Calvas por cada dólar invertido recibe un retorno de su inversión de \$ 3,29 dólares. Dentro de este marco, las microempresas que generan más ganancias en relación con inversiones en publicidad están ubicadas en los cantones de Calvas y Gonzanamá.

**6.3.2.6 Proceso de venta eficiente.** En las Figuras 32 a 37 se presentan los resultados de los promedios y estadísticas del indicador de proceso de venta eficiente.

**Figura 32**

*Margen de utilidad neta*



Este indicador se refiere a la rentabilidad de una empresa al medir la utilidad neta en relación con los ingresos, es decir, este coeficiente permite evaluar la proporción de las ganancias de las microempresas cafeteras una vez cubiertos los costos y gastos que se genera en la cadena de producción.

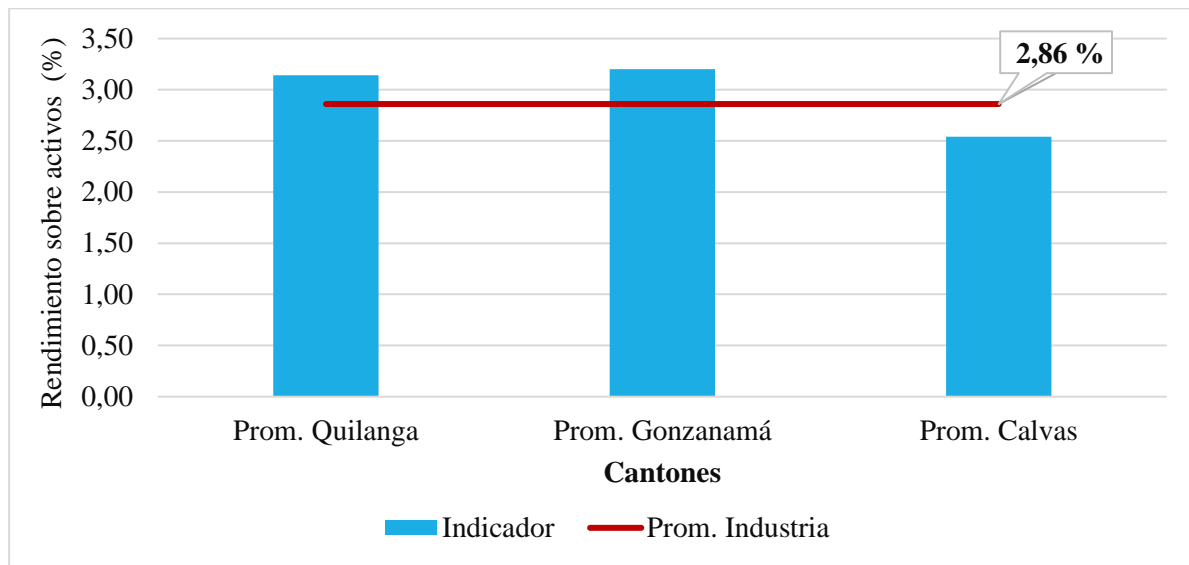
La Figura 32 muestra que el margen de utilidad neta de la industria es del 9,93 %, lo que indica que, las microempresas del distrito 11D06 poseen una rentabilidad positiva tomando como relación sus ingresos.

A nivel de cantón, Quilanga y Gonzanamá poseen un margen de utilidad más alto que el promedio de la industria con un 10,89 % y 11,10 % respectivamente. Esto significa que, estos dos cantones se encuentran sobre el promedio la industria. Mientras que, las microempresas del cantón Calvas registran un margen de utilidad del 8,81 %, ratio por debajo del promedio industrial. A razón de los resultados, se puede mencionar que las microempresas tanto de Gonzanamá como de Quilanga generan en promedio \$ 0,11 y \$ 0,10 dólares por cada dólar en ventas; por el contrario, las empresas que residen en Calvas producen \$ 0,08 dólares por cada dólar que venden.

En general, las industrias del sector cafetalero del distrito 11D06 generan en promedio un margen de utilidad de \$ 0,09 dólares, presentando un valor regular con tendencia a la baja. Esto debido a los altos costos de producción que registra el sector, el alto nivel de competencia que tiene este mercado y una ineficiente gestión por parte de los productores, lo que ha generado que su utilidad se reduzca en los últimos años.

**Figura 33**

*Rendimiento sobre activos (ROA)*



El rendimiento sobre activos (ROA) se refiere a la rentabilidad de una empresa en relación con sus activos. Su cálculo parte de la división de la utilidad neta sobre el monto de los activos totales de las empresas. A nivel de industria, se registra el 2,86 % de rentabilidad respecto a sus activos.

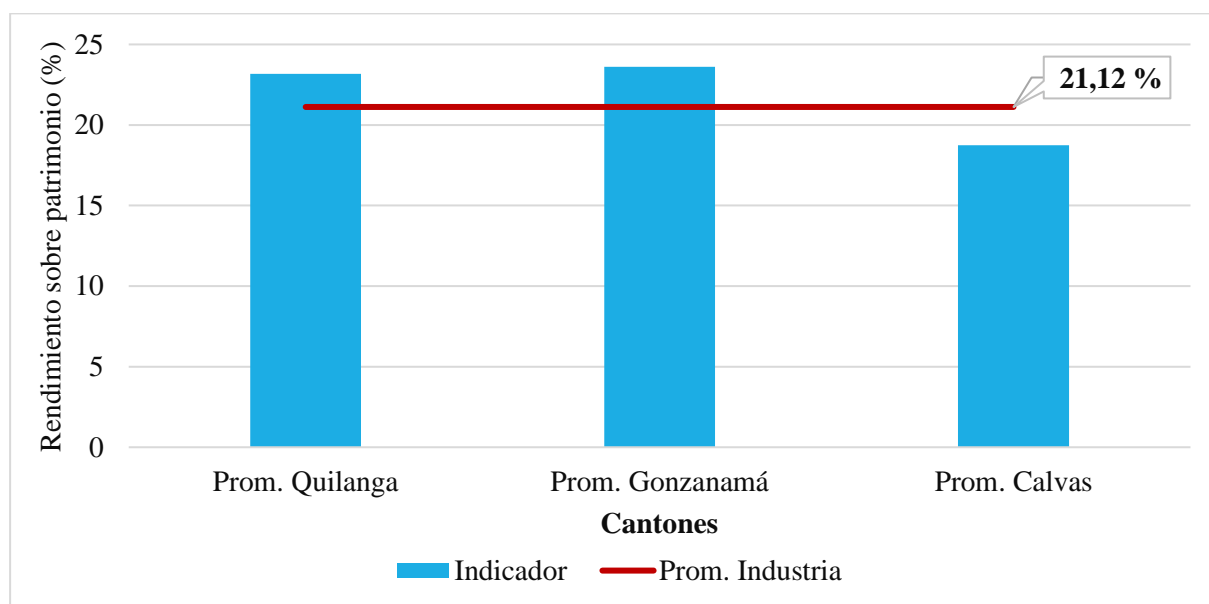
Las microempresas de los cantones de Quilanga cuenta con una rentabilidad de 3,14 %, este porcentaje posiciona a las microempresas cafetaleras sobre el promedio industrial, por otro lado, Gonzanamá registra el 3,20 % de rentabilidad un promedio mayor al de la industria y Calvas poseen el 2,54 % de rentabilidad frente a sus activos, ubicándose por debajo del promedio de la industria. Dentro del distrito existen empresas con un rendimiento más elevado al promedio, esto debido a que utilizan sus activos de manera eficiente, ya que se han enfocado en mejorar la gestión de la producción y optimización de procesos.

Por otro lado, hay empresas que registran un ROA por debajo del promedio industrial, esto en consecuencia a una gestión ineficiente de los recursos que se traduce en la incapacidad para mantener márgenes de beneficios en relación con los activos disponibles de cada microempresa cafetalera.

Cabe señalar que la rentabilidad sobre los activos en la industria cafetalera esta influenciada por diversos factores externos como son la crisis en el mercado, número y nivel de competidores, volatilidad de precios; además de aspectos internos como la gestión de recursos, cadena de valor y costos de producción pueden llegar a influenciar el nivel de este indicador.

**Figura 34**

*Rendimiento sobre patrimonio (ROE)*



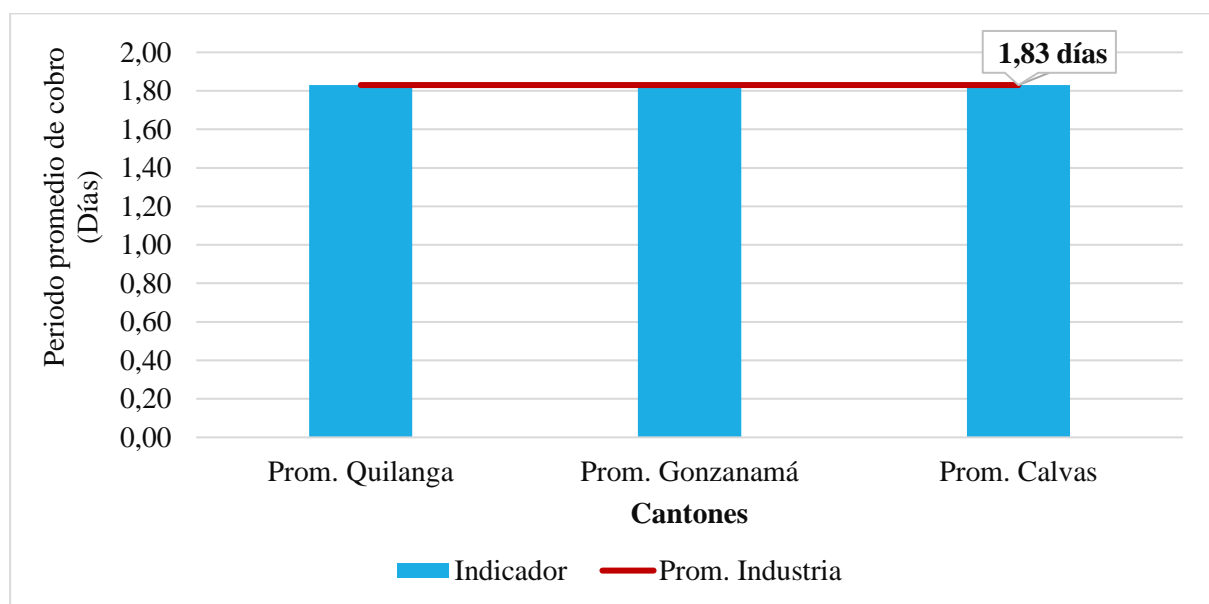
El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) se refiere a la rentabilidad de una empresa en relación con sus fondos propios; lo cual ayuda evaluar el nivel de gestión frente al capital social, dando a conocer la salud empresarial de las microempresas del sector cafetalero y contribuyendo a identificar si se obtendrá algún beneficio del ejercicio. Su cálculo inicia con la utilidad neta sobre el patrimonio.

Los resultados que se visualizan en la Figura 34 refieren que, la industria presenta un rendimiento promedio del 21,12 %, es decir, por cada dólar invertido del patrimonio se gana \$ 0,21 dólares. A nivel cantonal, Quilanga registra el 23,17 % de rendimiento frente al patrimonio, un indicador sobre el promedio de la industria, seguidamente Gonzanamá posee el 23,62 % de rendimiento, es decir cuenta con un coeficiente que se posiciona por encima del promedio de la industria, finalmente Calvas con el 18,74 % de posicionamiento en términos de rentabilidad sobre el patrimonio o recursos propios, por ende, las microempresas que se dedican a la actividad de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café cuentan con un factor positivo en relación con su patrimonio. En este contexto el ROE es mayor al ROA, lo que se interpreta como una mayor existencia de costos de apalancamiento en relación con la rentabilidad económica, dado que el sector tiene una significativa deuda en su estructura de capital, de igual forma es importante tomar en cuenta el nivel de endeudamiento, dado que al riesgo financiero que representa este factor.

Cabe señalar que la variación de este indicador también está influenciada por factores, como los costes de producción, competencia y nivel de precios, a esto también se atribuye los problemas económicos que viene arrastrando el país y las secuelas de la pandemia.

**Figura 35**

*Periodo promedio de cobro*



El promedio de pago es un indicador que permite medir los días que demora la empresa en cobrar las cuentas de clientes en relación con las ventas que se realizó. En este sentido y en base a los resultados que se presentan en la Figura 35, el distrito presenta un promedio industrial de 1,83 días en los que se efectúa los cobros pertinentes a los respectivos clientes. En otras palabras, las microempresas cafetaleras cobran de manera más rápida, esto es positivo, dado que contribuye a mejorar su liquidez y flujo de efectivo. Asimismo, los cantones de Quilanga, Gonzanamá y Calvas se encuentran dentro del promedio industrial con 1,83 días, lo que indica que las empresas de estas localidades tienen un eficiente sistema de gestión de cobro y flujo de efectivo.

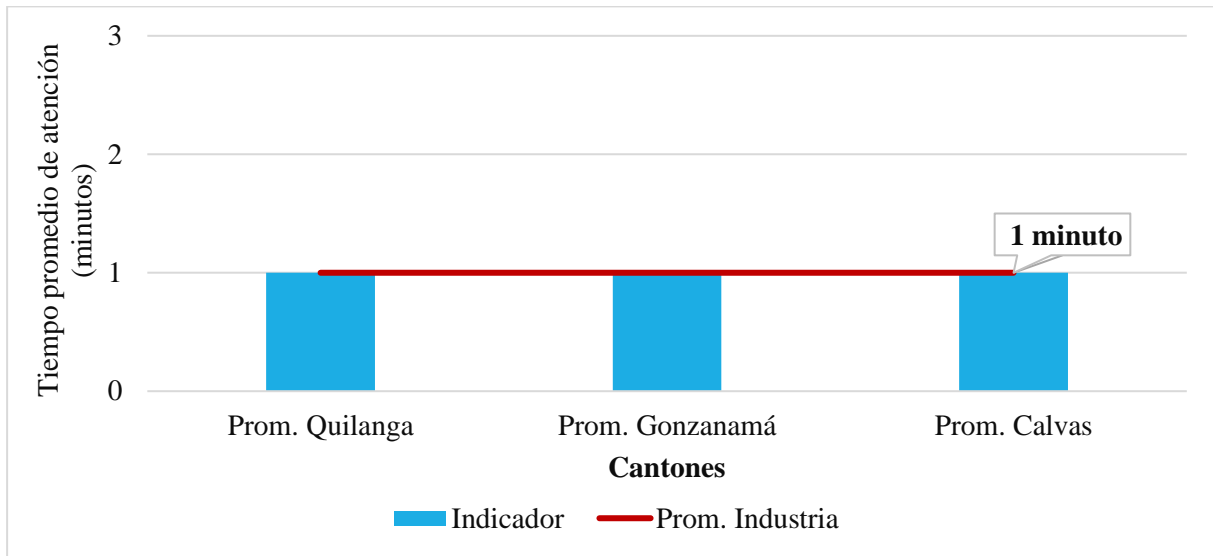
Se destaca en este aspecto, que el periodo promedio de cobro tiene una estrecha relación con el periodo promedio de pago, ya que entre mayor sea el índice del periodo de pago y menor el periodo de cobro permitirá a las empresas cafeteras recuperar la cartera referente a sus clientes y realizar el pago oportuno a proveedores.

En tal sentido, el distrito posee un promedio de 35 días de pago, un indicador mayor al promedio de cobro que es de 1,83 días. Además, el nivel del indicador está influenciado por factores como la negociación de plazos de pago en relación con los clientes y la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.



**Figura 36**

*Tiempo promedio de atención*

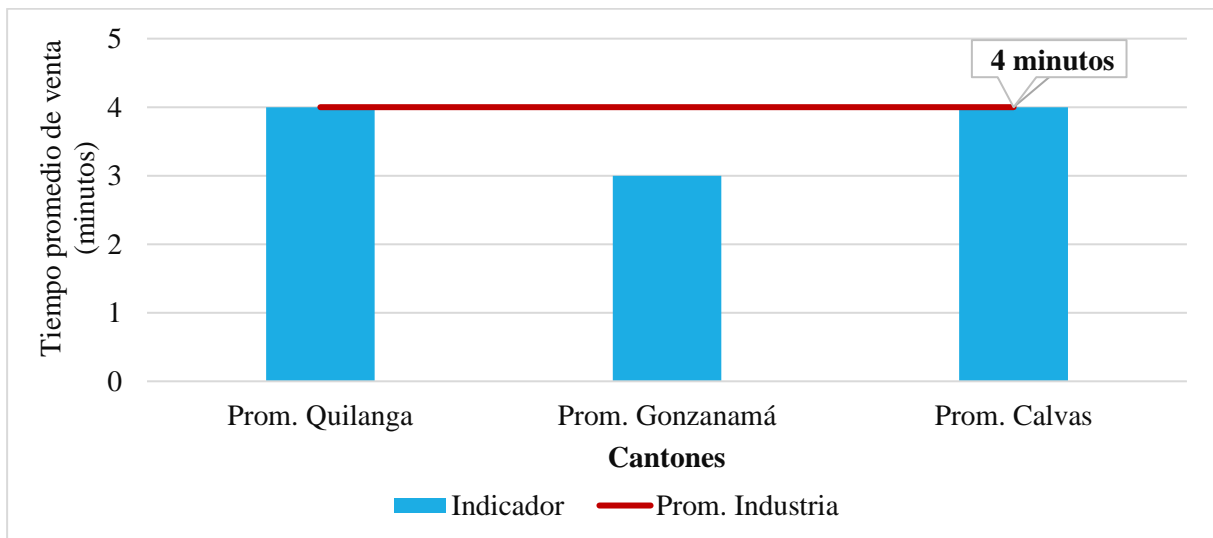


Este indicador hace referencia al tiempo que tarda un trabajador en atender a un cliente. El cálculo del tiempo promedio de atención implica evaluar y analizar la eficiencia y la calidad del servicio al cliente de las empresas cafetaleras.

En este contexto, las microempresas del sector cafetero del distrito 11D06 tardan en promedio en atender 1 minuto, lo que llega a generar una mayor satisfacción en el cliente, dado que el consumidor final siempre espera una respuesta rápida y eficiente al entrar al local o empresa.

**Figura 37**

*Tiempo promedio de venta*



Este indicador es fundamental para calcular la eficiencia de los procesos de venta, permitiendo a las organizaciones medir la capacidad de convertir clientes potenciales en clientes reales.

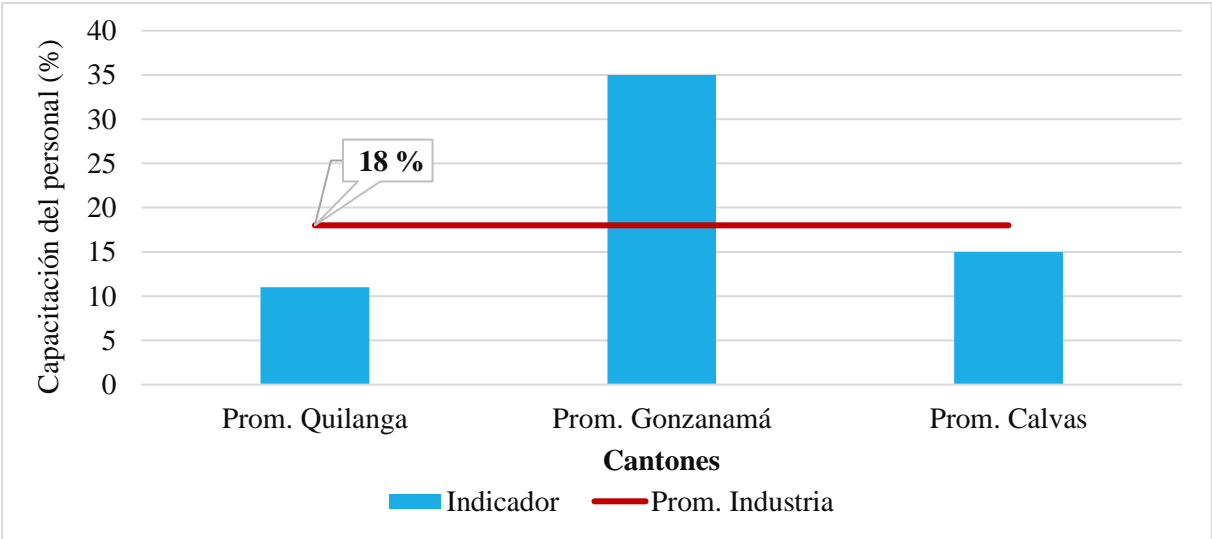
Como resultado de este indicador, se presenta a nivel de la industria que el tiempo promedio para vender es de aproximadamente 4 minutos, es decir, un trabajador se demora en atender 1 minutos y el cliente es despachado en un promedio de 4 minutos; por lo tanto, el promedio de tiempo que se empleó para cerrar la venta fue de 5 minutos. Precisamente, en los cantones de Calvas y Quilanga el promedio de venta es de 4 minutos, mientras que, en Gonzanamá las microempresas poseen un tiempo promedio de 3 minutos, es decir, son más eficientes en cerrar la venta con el cliente.

Es importante señalar que dentro del tiempo que emplea un trabajador en atender a un cliente se encuentra las actividades de explicar el tipo, tamaño, volumen, historia o contenido nutritivo del producto cafetalero, también está la acción de buscar más productos en caso de que la compra vaya a hacer por mayor o por el contrario, si la empresa tiene algún producto nuevo que no esté expuesto en vitrinas y el cliente le interesa verlo y conocer del mismo.

Otro punto fundamental que se debe considerar dentro del sector cafetero es la existencia de factores que influyen en el tiempo de venta, como la comunicación y relación efectiva con el cliente, personal capacitado y las habilidades de trabajadores del área de ventas.

**6.3.2.7 Equipo de trabajo capacitado.** En la Figura 38 se presentan los resultados de los promedios y estadísticas del indicador de capacitación del personal.

**Figura 38**  
*Capacitación del personal*



Dentro de este indicador se toma en cuenta el número de veces que los trabajadores de las microempresas del distrito 11D06 reciben algún tipo de capacitación. El cálculo de este coeficiente ayuda a evaluar el nivel del aporte, afectividad e impacto de los diferentes programas de capacitación de la industria cafetalera. En el distrito se presenta un promedio de la industria del 18 % del personal capacitado, es decir, de los 3 trabajadores promedio que tiene

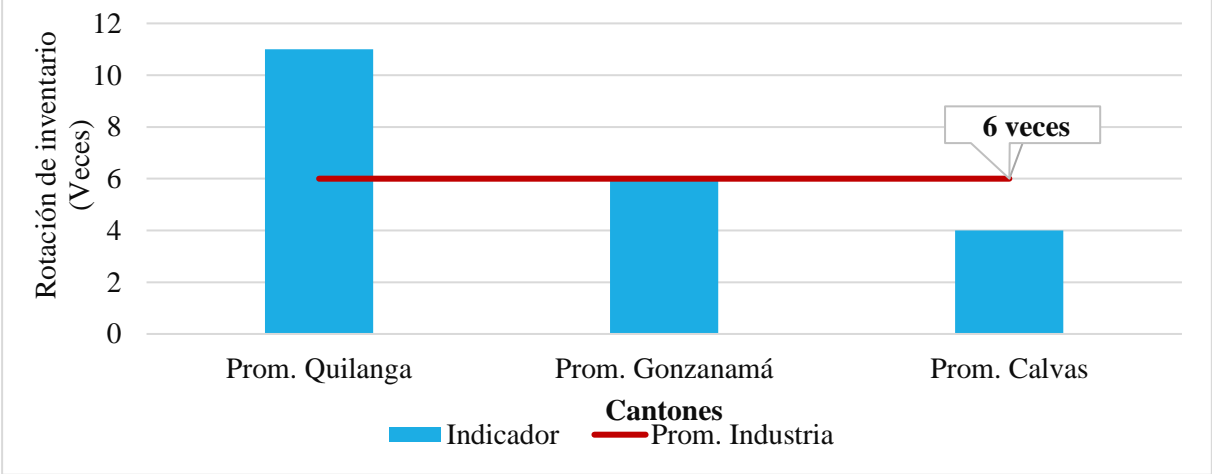
la industria uno recibe capacitaciones mediante cursos, talleres, entre otros. Además, en los cantones de Calvas y Quilanga se registra un índice bajo en el número de capacitaciones, lo que indica un ineficiente rendimiento y transferencia de conocimiento debido a la poca participación en programas de adquisición de conocimiento técnico. Por otra parte, el cantón Gonzanamá presenta en promedio el 35 % de capacitaciones a los trabajadores de las empresas cafetaleras, un promedio que esta sobre la industria.

Este indicador puede llegar a variar de acuerdo con el número de trabajadores, dado que, si las microempresas tienen en promedio un número alto de trabajadores y, por otro lado, un número bajo en capacitaciones; esto se interpretará como una ineficiencia en nivel técnico. Por ende, llega a tener un impacto negativo en el rendimiento y especialización de la empresa.

**6.3.2.8 Administración de inventario.** En las Figuras 39 y 40 se presentan los resultados de los promedios y estadísticas del indicador de administración de inventario.

**Figura 39**

*Rotación de inventario*



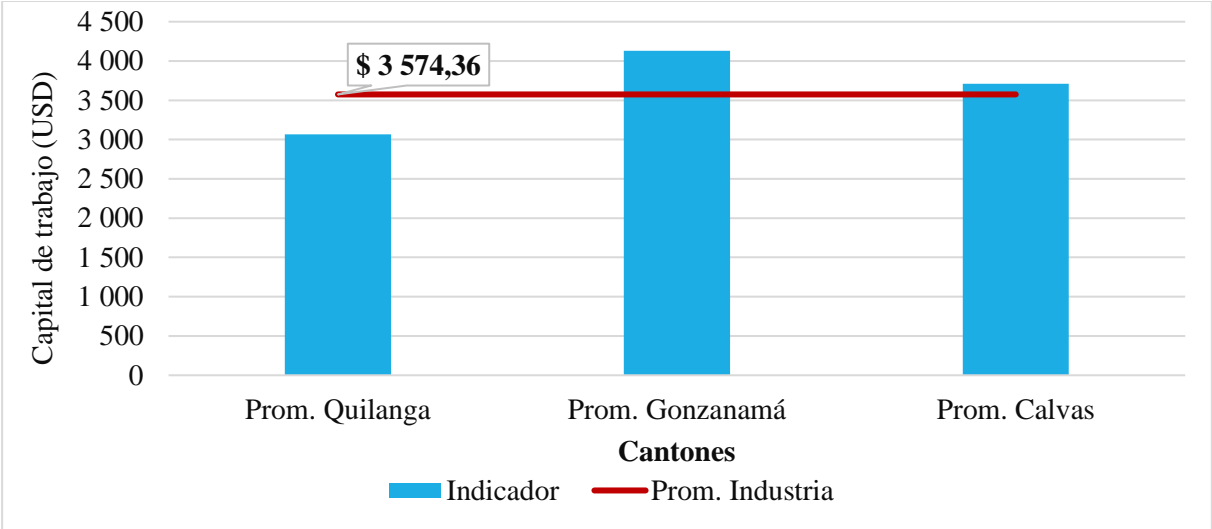
Este indicador permite evaluar el nivel de eficiencia de los procesos de gestión del inventario dentro de una empresa cafetalera, permitiendo medir la frecuencia en la que se reemplaza la mercancía con otra de acuerdo con las ventas que se realice.

Por lo tanto, las microempresas del cantón Quilanga presentan en promedio una rotación de mercadería de 11 veces al año, un índice mayor al promedio de la industria. Esto debido al tipo de producto que comercializan, ya que al ser un artículo susceptible se puede con el paso de los días perder características principales del café. Por tanto, corre más riesgos de daño si se mantiene en vitrinas o almacenado. A razón de ello, es importante que se realice su venta en el menor tiempo posible. En Gonzanamá las microempresas rotan su mercadería 6 veces al año, ubicándose dentro del promedio industrial; mientras que, en Calvas la rotación de inventario se da 4 veces al año, lo cual lo ubica por debajo de la industria. Dentro de este margen las veces

que rotan la mercadería las microempresas del distrito son menores en los cantones de Gonzanamá y Calvas, esta situación se presenta por la alta competitividad que se da en esta zona.

**Figura 40**

*Capital de trabajo*



El capital de trabajo se refiere a los recursos financieros disponibles que una empresa tiene para operar sin problemas y de manera eficiente.

La industria en general presenta en promedio \$ 3 574,36 dólares en el año, lo que da a conocer que las microempresas cafetaleras tienen una cantidad baja en términos de recursos financieros disponibles para operar, sin embargo, el cantón Gonzanamá presenta un nivel de recursos más altos en comparación con el resto de los cantones. Esto debido a que presenta un superávit en el capital de trabajo de \$ 4 129,14 dólares, un promedio sobre el de la industria. Por otro lado, las microempresas cafeteras del cantón Calvas registran un indicador positivo de \$ 3 711,51 dólares, ubicándose por encima de la industria. Mientras que, las empresas del cantón Quilanga presentan un coeficiente de \$ 3 068,05 dólares, un promedio menor a la industria.

En fin, este cálculo permitió conocer en la situación que se encuentran las microempresas cafetaleras del distrito 11D06, no obstante, los recursos con los que cuentan anualmente las microempresas no son suficientes para cubrir una nueva producción, ya que la mayoría de las empresas cuenta con su propio cultivo que contrae gastos muy elevados para su adecuado mantenimiento y su posterior transformación.

En conclusión, las microempresas cafetaleras del distrito 11D06 registran una mala solvencia y una buena rentabilidad frente a su patrimonio. Sin embargo, presentan un bajo nivel de recursos financieros que se relaciona con su problema de liquidez; a pesar de esto, cuentan con una efectiva política de cobro a clientes y pago a proveedores. Por otro lado, el sector

cafetalero no cuenta con un buen nivel para competir en el mercado nacional e internacional, debido a la falta de inversión en innovación, conocimiento, mantenimiento de plantaciones, alto índice de endeudamiento, falta de apoyo gubernamental y alta competitividad del mercado. Esto ha provocado un estancamiento de las microempresas cafetaleras en el distrito 11D06, afectando negativamente a las economías locales y a la generación de empleo, ya que estas empresas son fundamentales para la dinamización económica de la región. En definitiva, la mayoría de este tipo de empresas se encuentran por debajo del promedio de la industria en relación con los indicadores financieros y no financieros, lo que indica que el sector cafetalero tiene un desempeño empresarial decadente.

En la Tabla 36 se resume los indicadores financieros y no financieros.

**Tabla 36**

*Resumen de indicadores financieros y no financieros de la industria cafetalera*

Variable	Clasificación	Promedio microempresas	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
			Número	%	Número	%	Número	%
<b>Mano de obra de forma eficiente</b>								
Efectiva participación de mano de obra local (%)	Quilanga	75			3	33	6	67
	Gonzanamá	100	2	40			3	60
	Calvas	67			2	15	11	85
	Industria	78			7	26	20	74
Productividad de mano de obra (\$)	Quilanga	12,84			3	33	6	67
	Gonzanamá	11,99			1	20	4	80
	Calvas	13,70	2	15			11	85
	Industria	12,94			6	22	21	78
Producción eficiente (%)	Quilanga	89	2	22	6	67	1	11
	Gonzanamá	85			4	80	1	20
	Calvas	90			9	69	4	31
	Industria	89	4	15	19	70	4	15
Proporción del personal encargado de elaborar productos (%)	Quilanga	31			3	33	6	67
	Gonzanamá	29			1	20	4	80
	Calvas	33	3	23			10	77
	Industria	31			7	26	20	74
Proporción del personal que genera ingresos (%)	Quilanga	31			3	33	6	67
	Gonzanamá	46			1	20	4	80
	Calvas	44			1	8	12	92
	Industria	39			2	7	25	93
Proporción del personal que se encarga de la administración (%)	Quilanga	31			3	33	6	67
	Gonzanamá	29			1	20	4	80
	Calvas	33	3	23			10	77
	Industria	31			6	22	21	78
Razón de endeudamiento (%)	Quilanga	86	9	100				
	Gonzanamá	86	5	100				
	Calvas	86	13	100				
	Industria	86	27	100				
Razón rápida (\$)	Quilanga	1,04			4	44	5	56
	Gonzanamá	1,03			2	40	3	60
	Calvas	0,82			7	54	6	46
	Industria	0,93			18	67	9	33

Variable	Clasificación	Promedio microempresas	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
			Número	%	Número	%	Número	%
Periodo promedio de pago (Días)	Quilanga	33			2	22	7	78
	Gonzanamá	36			2	40	3	60
	Calvas	35			4	31	9	69
	Industria	35			8	30	19	70
Producción según las horas de trabajo del área productiva (lb)	Quilanga	2,42			1	11	8	89
	Gonzanamá	2,44			1	20	4	80
	Calvas	2,14			2	15	11	85
	Industria	2,33			4	15	23	85
<b>Publicidad</b>								
Efectividad publicitaria (\$)	Quilanga	0,00	9	100				
	Gonzanamá	3,36			1	20	4	80
	Calvas	3,29			2	15	11	85
	Industria	2,21			3	11	24	89
<b>Proceso eficiente de venta</b>								
Margen de utilidad neta (%)	Quilanga	10,89			3	33	6	67
	Gonzanamá	11,10			2	40	3	60
	Calvas	8,81			4	31	9	69
	Industria	9,93			9	33	18	67
Rendimiento sobre activos (%)	Quilanga	3,14			3	33	6	67
	Gonzanamá	3,20			2	40	3	60
	Calvas	2,54			4	31	9	69
	Industria	2,86			9	33	18	67
Rendimiento sobre patrimonio (%)	Quilanga	23,17			3	33	6	67
	Gonzanamá	23,62			2	40	3	60
	Calvas	18,74			4	31	9	69
	Industria	21,12			9	33	18	67
Periodo promedio de cobro (Días)	Quilanga	1,83	9	100				
	Gonzanamá	1,83	5	100				
	Calvas	1,83	13	100				
	Industria	1,83	27	100				
Tiempo promedio de atención (minutos)	Quilanga	1	9	100				
	Gonzanamá	1	5	100				
	Calvas	1	13	100				
	Industria	1	27	100				
Tiempo promedio de venta (minutos)	Quilanga	4	1	11	5	56	3	33
	Gonzanamá	3	1	20	2	40	2	40
	Calvas	4	3	23	4	31	6	46
	Industria	4	5	19	10	37	12	44
<b>Equipo de trabajo capacitado</b>								
Capacitación de personal (%)	Quilanga	11			1	11	8	89
	Gonzanamá	35			2	40	3	60
	Calvas	15			2	15	11	85
	Industria	18			5	19	22	81
<b>Administración eficiente del inventario</b>								
Rotación de inventario (Veces)	Quilanga	11			4	44		0
	Gonzanamá	6			1	20		0
	Calvas	4	5	38	1	8	7	54
	Industria	6			7	26	20	74
Capital de trabajo (\$)	Quilanga	3 068,05			6	67	3	33
	Gonzanamá	4 129,14			2	40	3	60
	Calvas	3 711,51			5	38	9	69
	Industria	3 574,36			12	44	15	56

## 7. Discusión

La ejecución del diagnóstico sectorial es fundamental para el desarrollo y crecimiento empresarial de los diferentes sectores económicos, ya que permite identificar las principales características de una actividad económica, establecer factores claves de éxito e indicadores que permiten obtener datos estadísticos y promedios de la industria, facilitando de esta manera compararse con la competencia en términos financieros y empresariales.

En relación con características y factores que inciden en el sector cafetero, Muñoz y Mero (2020) señalan en su investigación que el sector cafetalero se caracteriza por el tipo de procesos de encadenamiento con otros sectores, de igual manera, por ser una fuente fundamental de generación de empleo e ingresos de familias, caficultores, productores, trabajadores, comerciantes, exportadores y transportistas. En ese mismo sentido, Ocampo y Álvarez (2017) indican que los principales factores que afectan la industria cafetera están relacionados con la volatilidad y la alta incertidumbre de los precios a nivel mundial, ya que este mercado está relacionado directamente con el precio y nivel de producción de los principales países productores como Brasil y Colombia; asimismo, Mariscal (2020) en el estado de Nayarit, México, encontró que la producción de café contribuye a la economía de la localidad y al desarrollo del estado. Por otra parte, a nivel nacional, Robles y Sánchez (2021) mencionan que el sector cafetero es uno de los más importantes en Ecuador, identificado como un factor fundamental para el desarrollo de la economía, al ser uno de los productos más exportados del sector agroindustrial.

Sumado a esto, se trae a colación el trabajo realizado por Belduma et al. (2022) quienes emplearon una investigación descriptiva en el cantón Zaruma, El Oro; donde determinaron que el precio y las condiciones climatológicas son fundamentales para la producción de café, ya que se relacionan directamente con el nivel de ganancias que obtienen los productores, además argumentaron que el sector cafetalero se caracteriza por la aversión al riesgo por parte de los actores de esta actividad económica. Los resultados encontrados en las investigaciones son similares a los hallazgos del presente estudio, dado que en los cantones de Quilanga, Gonzanamá y Calvas el sector cafetalero forma parte fundamental del desarrollo social y económica de la localidad, ya que la actividad cafetera es una de las fuentes principales de generación de ingresos de los habitantes del distrito, caracterizada por sus procesos dentro de la cadena de valor que agrupa a diferentes actores y sectores económicos. De igual manera, la presente investigación se relaciona con los factores que generan problemas en este sector, como la volatilidad de los precios, el nivel de riesgo financiero y empresarial, por el alto nivel de

competitividad, contrabando de este producto, costos de producción y la falta de plazas de mercado.

Dentro de este orden de ideas, cabe recalcar la importancia de identificar los indicadores de gestión dentro de una empresa, en este caso Medina et al. (2020) mediante una investigación descriptiva desarrollada en el municipio de Guácaro, estado Carabobo, Venezuela, reconocieron la importancia de la implementación de los indicadores de gestión para mejorar los diferentes procesos dentro de las empresas, además establecieron indicadores de control de gestión para el mejoramiento y seguimiento del departamento de compras (productos y servicios comprados, calidad de productos comprados, cantidades recibidas, nivel de servicio de los proveedores). Por otro lado, la investigación de García (2021) hace hincapié a los indicadores de calidad de producción, eficiencia y pérdidas en la cosecha como herramientas de medición para realizar un análisis de la gestión de la mano de obra y recolección de café en Colombia. Los resultados descritos son similares a esta investigación, ya que para obtener datos se planteó indicadores enfocados en detectar el nivel de eficiencia de los procesos de producción dentro de la industria cafetalera, además se enfatizó en la importancia de implementar indicadores de gestión para mejorar el desempeño empresarial de las empresas, sin embargo, existe la diferencia que en el presente estudio se estableció indicadores financieros y no financieros en relación con factores claves de éxito: mano de obra de forma eficiente, gestión eficaz de proveedores, innovación, eficiencia operativa, publicidad, proceso de venta eficiente, equipo de trabajo y administración de inventario.

En ese contexto, es fundamental para empresas cafetaleras aplicar indicadores financieros y no financieros, puesto que permite tener una perspectiva más clara sobre el funcionamiento interno y externo de la industria, que sirvan de base para el desarrollo de estrategias que ayuden a la toma de decisiones informadas. Con respecto a la ejecución de indicadores de gestión, Barquero et al. (2019) desarrollaron una investigación enfocada en calcular indicadores financieros de la empresa Juan Valdez (PROCAFECOL S.A.); obtenido que la empresa posee una razón de liquidez de \$ 0,78 dólares en 2017 y \$ 0,89 dólares en 2018; referente a la razón de actividad registra un periodo medio de pago de 48,46 días y un periodo de cobro de 71,69 días en el año 2017, mientras que, en 2018 el periodo de cobro es de 52,03 días y el periodo de pago es de 42,16 días; la razón de endeudamiento en el año 2017 es de 2,30 % y en 2018 es 0,14 %. Por otro lado, el ROE presenta el 1,86 % en 2017 y 7,82 % en 2018. Estos resultados son similares a los encontrados en el presente estudio, dado que las microempresas del distrito 11D06 poseen un coeficiente de \$ 0,93 dólares, es decir, no cuentan con la liquidez suficiente para cubrir obligaciones a corto plazo; de igual manera, respecto a la



razón de endeudamiento el distrito 11D06 tiene el 86 %, que dicho en otras palabras, las microempresas cafeteras presentan un alto nivel de financiamiento de terceros en relación con los activos. Por el contrario, los resultados de la presente investigación difieren respecto a las políticas de pago y cobro, ya que las microempresas del distrito poseen un rango de 35 días para realizar pagos a los diferentes proveedores y para efectuar cobros se cuenta con 1,83 días; así mismo, el ROE es del 21,12 %, lo que indica que los negocios cafetaleros del distrito 11D06 están generando ganancia frente al capital social.

Desde una perspectiva más general, el desarrollo de los objetivos específicos y el análisis de los resultados de la industria cafetalera permitió realizar un contraste entre la teoría y la realidad que enfrentan las microempresas del sector cafetero en el distrito 11D06, provincia de Loja. En este sentido, se encontró semejanzas y algunas discrepancias en relación con otras investigaciones. De este modo, se dio respuesta a la pregunta de investigación: ¿en qué condiciones se encuentran las empresas que realizan actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café, del distrito 11D06, provincia de Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector?, ya que, se realizó la caracterización cuantitativa y cualitativa de la industria cafetalera, donde se identificó el estado actual de las microempresas del sector.

Dentro de este marco, los principales hallazgos encontrados en la presente investigación permitirá a los actores de la industria cafetalera evaluar y analizar su desempeño empresarial frente a su competencia, además con la información cualitativa podrán identificar los factores que afectan de manera positiva y negativa al sector; así mismo, conocerán las características que diferencian la actividad cafetera de otras industrias, contribuyendo a establecer un panorama sobre la situación actual del sector y a partir de allí, puedan plantearse estrategias, objetivos o metas que les permitan llegar al promedio de la industria o en el mejor de los casos superarlo. De igual modo, este estudio servirá de base bibliográfica y permitirá a futuros proyectos ampliar la información, puesto que al ser un tema nuevo contribuirá al desarrollo de investigaciones de otros sectores con un enfoque en el diagnóstico sectorial.

Sin embargo, en el desarrollo del estudio la principal limitante fue la ubicación de las microempresas y sus representantes legales, el número de empresas que colaboraron entregando información sobre sus negocios. Por otro lado, para realizar el cálculo de los indicadores se recolectó información mediante una encuesta que fue aplicada a los actores de la industria y al ser confidencial la información recolectada, existe la posibilidad que los representantes legales no hayan respondido con la verdad, bajando el nivel de veracidad de los datos. Asimismo, se aplicó la técnica winsorizing para tratar de normalizar los datos obtenidos y de este modo no se

vea afectado el cálculo de las estadísticas y promedios de la industria cafetera por valores atípicos.

## 8. Conclusiones

Al finalizar la presente investigación se concluye lo siguiente.

El distrito 11D06, conformado por los cantones Calvas, Gonzanamá y Quilanga, presenta un tejido empresarial compuesto por 30 microempresas dedicadas a la elaboración de productos de café, específicamente a la producción de café tostado en grano, café molido y café verde. Siendo el cantón Calvas quien se destaca con el mayor número de empresas en la industria cafetalera (16 microempresas), seguido de Quilanga (9) y Gonzanamá (5). Las condiciones geográficas favorables han permitido que el sector produzca café de alta calidad y cuente con una variedad significativa de cafetos. Este entorno geográfico, sumado a la organización predominante de los productores en cooperativas y asociaciones, ha fortalecido el carácter agroindustrial del sector; no obstante, las barreras de entrada son altas debido a la volatilidad del mercado y los elevados costos de producción, lo cual representa un desafío significativo para las nuevas organizaciones que desean ingresar al sector. A pesar de ello, la industria cafetalera en el distrito 11D06 sigue siendo un pilar económico importante, caracterizado por su capacidad de producción de café de alta calidad, generador de empleo y su compromiso con prácticas agroindustriales sostenibles.

En base a la realidad operativa de las microempresas cafetaleras que residen en el distrito 11D06, se identificaron ocho factores críticos de éxito como la eficiencia de la mano de obra, gestión eficaz de proveedores, innovación, eficiencia operativa, efectividad de la publicidad, procesos de venta eficientes, capacidad del equipo de trabajo y la administración eficaz del inventario. Estos factores se reflejaron en diferentes indicadores financieros y no financieros, lo cual no solo permitirá a las empresas cafetaleras de este sector mejorar su desempeño y competitividad, sino también, fortalecerá su capacidad para responder a las demandas del mercado y contribuirán al desarrollo económico y social de la zona.

Con respecto a la perspectiva financiera, las microempresas cafeteras del distrito 11D06, muestran aspectos positivos entorno a las políticas de pago y cobro, ya que tienen un período de 35 días para pagar a los proveedores y solo 1,83 días para realizar cobro; lo que contribuye a mejorar la liquidez a corto plazo. Asimismo, presentan un ROE del 21,12 % que, a pesar de los desafíos financieros, las microempresas cafeteras generan ganancias significativas en relación con su capital social, lo que es un indicio de rentabilidad y eficiencia operativa. Sin embargo, los resultados también muestran desafíos significativos en términos de liquidez y endeudamiento para este grupo de empresas, ya que no cuentan con la capacidad suficiente para cubrir con sus obligaciones a corto plazo (\$ 0,93 dólares), lo que puede poner en riesgo su estabilidad financiera. Además, presentan un alto nivel de endeudamiento (86 %), indicando

una dependencia considerable de financiamiento externo, lo que podría incrementar el riesgo financiero y limitar la flexibilidad de estas microempresas.

## **9. Recomendaciones**

Sobre la base de los resultados obtenidos en el presente estudio se recomienda.

A las microempresas de la localidad y a los nuevos emprendedores que estén interesados en invertir en este sector económico, implementar de manera conjunta y coordinada estrategias en torno a incentivar la innovación y el desarrollo tecnológico mediante la adopción de tecnologías avanzadas y proyectos de investigación que mejoren las técnicas de cultivo y procesamiento del café; fomentar la cooperación y asociatividad, apoyando y fortaleciendo las cooperativas y creando mejores prácticas y estrategias de mercado; desarrollar programas de formación continua en gestión empresarial y prácticas agrícolas sostenibles, desarrollar medidas que destaquen la alta calidad del café producido en el distrito y explorar nuevos mercados para diversificar las fuentes de ingreso. Todo ello, con la finalidad de crear un entorno favorable que supere los desafíos, mejore la competitividad y contribuya al desarrollo sostenible y económico del sector.

A las microempresas cafetaleras del distrito 11D06 establecer parámetros técnicos para su especialización en la producción de café, mediante la implementación de indicadores de gestión, así como también, tener en cuenta los factores de éxito y los resultados de los indicadores financieros y no financieros de la presente investigación, lo cual no solo permitirá a las empresas mejorar su desempeño y competitividad; sino también, fortalecerá su capacidad para responder a las demandas del mercado y contribuirán al desarrollo económico y social de la zona.

A las microempresas cafetaleras del distrito 11D06 implementar estrategias para mejorar su liquidez y reducir su nivel de endeudamiento. Para mejorar la liquidez a corto plazo, es crucial que las empresas optimicen la gestión del efectivo y establezcan reservas financieras que permitan cubrir las obligaciones inmediatas. Asimismo, explorar opciones de financiamiento menos onerosas y renegociar las condiciones de las deudas existentes para disminuir su dependencia de financiamiento externo. Adicionalmente, se recomienda a las microempresas implementar prácticas de control financiero más estrictas y una gestión más eficiente de los recursos, lo cual les ayudará a mantener la estabilidad financiera, aumentar la flexibilidad operativa y mitigar los riesgos asociados al alto endeudamiento.

## 10. Bibliografía

- Abril, V. (2007). Métodos de la Investigación. *Abril*. <https://n9.cl/gfpo5u>
- Agüero, J. (2021). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético, 1-27. <https://n9.cl/5plg>
- Alelú, M., Cantin, S., López, N. y Rodríguez, M. (2010). Estudio de encuestas. Estudio de Encuestas, 100.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 1-2. <https://n9.cl/zvtv7>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. (1st ed.). Pearson Education.
- Aranda, P. (2022). Metodología de diagnóstico y mejoramiento sectorial empleando dinámica de sistemas. <https://n9.cl/x9uah>
- Arango, M., Díaz, C., Arias, J. y Lamos, H. (2014). Indicadores clave de desempeño para el sistema ferroviario: El caso colombiano. *Avances: Investigación en Ingeniería*, 11(2), 56-65. <https://n9.cl/vwz8e>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6th ed.). Editorial EPISTEME.
- Arias, G., Chávaro, F., Rodríguez, I., Sánchez, I., Londoño, L. y Rodríguez, A. (2022). Diagnosis of SST in coffe production. *Congreso Internacional En Inteligencia Ambiental, Ingeniería de Software y Salud Electrónica y Móvil (AmITIC)*. <https://n9.cl/4og9n>
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L. y López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254. <https://n9.cl/qxa7w>
- Asociación Nacional del Café. (2020). Guía de variedades de café. *Anacafé*, 1-55. <https://n9.cl/tcl4h>
- Bakieva, M., García, R., González, J. y Jornet, J. (2013). SPSS: Gráficos. Diagrama de Caja. <https://n9.cl/yd3pb>
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F. y Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(2). <https://n9.cl/bqqi1>
- Barquero, J., Hernández, D. y Salazar, S. (2019). Modelo de diagnóstico financiero para empresas del sector cafetalero, caso: PROCAFECOL SA (JUAN VALDEZ) de los años 2017–2018. <https://n9.cl/i78o9>

- Belduma, A., Carvajal, H., Prado, E. y Espinosa, M. (2022). Análisis de la situación económica de la producción de café en el cantón Zaruma en el periodo 2017-2020. *Digital Publisher CEIT*, 229-238. <https://n9.cl/acc1ex>
- Benites, L. (2021). Winsorize: definición, ejemplos en pasos sencillos. <https://n9.cl/1in7ft1>
- Borges, A. y Montero, J. (2013). La innovación como valor y factor de éxito. *Harvard Deusto*, <https://n9.cl/x0fav>
- Buele, I., Cuesta, F. y Chillogalli, C. (2020). Métricas para el diagnóstico de los estados financieros de las compañías del sector industrial manufacturero en Cuenca, Ecuador. *Innovar*, 30(76), 63-75. <https://n9.cl/7ht34>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa. <https://n9.cl/aowr5>
- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://n9.cl/hmxom>
- Cárdenas, G. y Michel, R. (2018). Descripción de las teorías del desarrollo económico y desigualdad. *Universidad Autónoma Metropolitana*, 53-64. <https://n9.cl/ga32h>
- Carrero, J. (2021). Diagnóstico de la situación actual y perspectivas al mercado internacional del café en el departamento de Cundinamarca. Universidad Antonio Nariño, 1-64. <https://n9.cl/fci1h>
- Carril, P. (2023). Planta del café o cafeto: características y cultivo. *Jardinatis*, <https://n9.cl/8kxoz>
- Casabuenas, S. y Beltrán, A. (2015). *Diseño de una metodología de diagnóstico sectorial*. [Tesis de pregrado, Universidad Distrital Francisco José Caldas]. Repositorio institucional de la Universidad Distrital Francisco José Caldas. <https://n9.cl/40dip>
- Centro Nacional de Investigaciones de Café. (2021). Guía más agronomía, más productividad, más calidad. *Cenicafé*. <https://doi.org/10.38141/cenbook-0014>
- Cerna, J. (2021). Implementación de Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño. *Universidad Galileo*. <https://n9.cl/7woqdl>
- Chile, M. (2020). KPI's: ¿Qué son y cuántos tipos existen? <https://n9.cl/cvcmmnx>
- Coelho, D., Adorno, E., Santana, L., Santos, R., Silva, V., Teixeira, D. y Santana, M. (2023). Diagnóstico do potencial de indicação geográfica do café da Chapada Diamantina-Bahia sob a ótica da metodologia do SEBRAE. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(10), 18549-18564. <https://n9.cl/s1qjm>
- Coll, F. (2023). Sector económico. <https://n9.cl/a2gxu>
- Comunidad Andina de Naciones. (2009). Resolución 1260. <https://n9.cl/053e5>

- Córdoba, M. (2011). Formulación y evaluación de proyectos. *Ecoe ediciones*.
- Cosme., J. (2018). Plan estratégico de mercadeo para la empresa "Cafetería y Panadería Javier" E.U., en el Municipio de Santander de Quilichao, para el periodo 2017-2020. Universidad Autónoma De Occidente. *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. <https://n9.cl/p0fts>
- Cueva, D. (2022). Diagnóstico situacional de las plantaciones de café en la localidad Alianza para el Progreso del cantón Santo Domingo. *Universidad De La Fuerzas Armadas*. <https://n9.cl/tvz9q>
- Da Silva, D. (2023). ¿De qué depende el éxito en ventas en 2023? Web Content y SEO Associate, *LATAM*. <https://n9.cl/os3qc>
- Da Silva, K. (2018). ¿Qué es el análisis de factores clave del éxito? <https://n9.cl/yw0i35>
- Delgado, A. (2016). Diagnóstico sectorial del melón y análisis de las variables económicas independientes que afectan la exportación de melón de Guatemala a Estados Unidos (1997-2013). <https://n9.cl/gl0oaw>
- Echeverría, K. (2022). Café ecuatoriano: la guía completa para los amantes del café. <https://n9.cl/p2b8c>
- Espinoza, E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana De Investigación E Intervención Educativa*, 2(2), 34-41. <https://n9.cl/y2ueq>
- Espinoza, M. y Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. *Research Gate*, 19. <https://n9.cl/g0htf>
- FasterCapital. (2023). Direct Labor Efficiency Variance: Unveiling Variable Overhead Impact. <https://n9.cl/ht5sn>
- Figueroa, E., Pérez, F. y Godínez, L. (2015). La producción y el consumo del café. <https://n9.cl/1qejl>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (9th ed.). PEARSON.
- Frederick, D. (2017). Sectores económicos. <https://n9.cl/87u4q>
- Galeano, E. (2006). *Las Venas Abiertas de América Latina*. Siglo XXI editores.
- García, H. (2021). Gestión de la mano de obra y evaluación de indicadores de recolección de café en Colombia. *Revista Cenicafé*, 72(2). <https://n9.cl/ip5wr3>
- Garijo, M. (2019). 15 indicadores clave de recursos humanos. <https://n9.cl/jilef>
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18), 87-93. <https://n9.cl/fqbde>
- Gitman, L. y Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera* (14th ed.). PEARSON.



- Gobierno de España. (2021). Guía práctica de introducción al análisis exploratorio de datos. <https://n9.cl/4xl6u>
- Gómez, P. (2018). Teorías de la administración y sus enfoques. <https://n9.cl/8x434>
- Grudemi. (2017). Actividades comerciales. <https://n9.cl/uhw23>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Herrera, R. y Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. *Universidad De Chile*, 1-10. <https://n9.cl/bkqiqi>
- Horsch, A. (2021). Detecting and Treating Outliers in Python. *Medium*. <https://n9.cl/yg4gl6>
- Hurtado, M. (2022). Diagnóstico y caracterización del grano de café (*Coffea arabica*) de la zona cafetalera del estado de México. <https://n9.cl/cetef>
- Imaicela, R., Curimilma, O. y López, K. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. (261). <https://n9.cl/t2fz2>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://n9.cl/wdref>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 1-205. <https://n9.cl/51jb>
- Intriago, J., Alcívar, B. y Mero, V. (2022). Diagnóstico de la comercialización de café en el centro artesanal de producción y comercio exterior, parroquia San Plácido, Portoviejo. *Revista ESPAMCIENCIA*, 13(2), 27-33. <https://n9.cl/4jtnhi>
- Ivette, A. (2021). Indicadores de Gestión. <https://n9.cl/econo-defin>
- Jimenez, Y. (2018). Teoría del desarrollo económico. Una reconceptualización teórico-metodológica. *Editorial Académica Española*, 1-74. <https://n9.cl/q3sh9>
- Kaplan, R., Norton, D. y Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral. *Unidad De Conocimiento*. <https://n9.cl/e3dhl>
- La tienda del café. (2020). 10 productos elaborados con café. <https://n9.cl/kd3m6>
- Ley de Régimen Tributario Interno. (2004). Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004. <https://n9.cl/4i53>
- Lippolis, N. (2022). Diagnostics for industrialisation: growth, sectoral selection, and constraints on firms. *Digital Pathways at Oxford Paper Series*, (17). <https://n9.cl/fjvt2p>
- López, E., Méndez, G., Ávila, H., Franco, C. y Rueda, F. (2023). Metodologías y aplicaciones de diagnósticos sectoriales: una revisión de la literatura. *Ingeniería*, 28. <https://n9.cl/dve3i>

- López, E., Méndez, G. y Franco, C. (2021). Prototipo de metodología de diagnóstico sectorial en Colombia. *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería*. <https://n9.cl/0gc47>
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica* (1st ed.). Grupo Editorial Patria.
- Manzanilla, V. (2011). 10 factores éxito de una empresa líder. <https://n9.cl/6x6ig>
- Marín, L. (2008). Los indicadores no financieros: su relación con la gestión de la calidad y con los resultados de la empresa. <https://n9.cl/ch96j>
- Mariño, W. (2010). *100 indicadores para controlar tu pequeña empresa* (1st ed.). Aguilar.
- Mariscal, E. (2020). El sector cafetalero y su cadena de valor productiva en el Estado de Nayarit.
- Medina, J., Aguilar, J. y Arambulet, V. (2020). Indicadores de control de gestión para el mejoramiento del departamento de compras en empresas de café. *Revista Ñeque*, 3(6), 112-122. <https://n9.cl/ngdvn>
- Mero, K. y Muñoz, R. (2020). El sector cafetalero a nivel mundial y sus principales determinantes socioeconómicos. *Revista Cubana De Ciencias Económicas*, 6(2), 27-41. <https://n9.cl/bnxy1>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2012). MAGAP ejecuta Proyecto de Reactivación de la cafcultura ecuatoriana. <https://n9.cl/v2ena>
- Ministerio de Educación. (2020). Informe de rendición de cuentas dirección distrital 11D06 Calvas-Gonzanamá-Quilanga-Educación. <https://n9.cl/tewbv>
- Monroig, M. (2018). Descripción Botánica del Cafeto. *Recinto Universitario De Mayagüe*. <https://n9.cl/6hvzxf>
- Mora, L. (2007). Indicadores de la gestión logística KPI “Los indicadores claves del desempeño logístico”. <https://n9.cl/n2ip>
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, exploratoria y explicativa. *Universidad Para La Cooperación Internacional*. <https://n9.cl/xrc71>
- Moreno, A., Narváez, D. y Sancho, S. (2016). Teorías del comercio internacional. *Banco Central Del Ecuador*. <https://n9.cl/mko22>
- Moreno, R. (2015). La "Eficiencia operativa (EO)" como indicador de clase mundial para la industria manufacturera y de servicios. <https://n9.cl/xt0uo>
- Muñoz, R. y Mero, K. (2020). El sector cafetalero a nivel mundial y sus principales determinantes socioeconómicos. *Revista Cubana De Ciencias Económicas*, 6(2), 27-41.
- Naciones Unidas. (2006). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales*. <https://n9.cl/6h8sd>

- Negrete, N. (2018). Teorías de la Administración con énfasis en las tareas y la estructura. Universidad Nacional Abierta Y a Distancia UNAD De Colombia, <https://n9.cl/43714>
- Obrador, V. (2021). 12 KPIS de atención al cliente que deberías medir. <https://n9.cl/slhhh>
- Obregón, D. (2021). Matriz de análisis FODA. <https://n9.cl/1bhj2>
- Ocampo, O. y Álvarez, L. (2017). Trend in Coffee Production and Consumption in Colombia. *Apuntes del Cenes*, 36(64), 139-165.
- OcuSalud. (2022). Cómo se procesa el café: del cafeto a la cafetera. <https://n9.cl/hiqoc>
- Ortiz, R. (2021). Indicadores financieros. *ADA, Consultores y Capacitadores Empresariales*. <https://www.adaconsultores.com.mx/>
- Otero, A. (2018). Enfoques de investigación. *ResearchGate*. <https://n9.cl/ie9cf>
- Pacheco, J. (2023a). Comercio al por menor. *Diccionario de Economía, Administración y Negocios*. <https://n9.cl/r73o7s>
- Pacheco, J. (2023b). Método analítico (reglas, características, etapas). <https://n9.cl/092cs>
- Ponce, L., Orellana, K. y Acuña, I. (2016). Diagnóstico y propuesta de un sistema de innovación tecnológica cafetalera en Ecuador. *Revista Cubana de Ciencias Forestales*, 4(2). <https://n9.cl/6jtno>
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico empresarial, 1-89. <https://n9.cl/v17xnf>
- Puerta, G., González, F., Correa, A., Álvarez, I., Ardila, J., Girón, O., Ramírez, C., Baute, J., Sánchez, P., Santamaría, M. y Montoya, D. (2016). Diagnóstico de la calidad del café según altitud, suelos y beneficios en varias regiones de Colombia. *Cenicafé*, 67(2), 15-51. <https://n9.cl/b4gng>
- Quiroa, M. (2020). Análisis PESTEL: Qué es y su importancia estratégica. <https://n9.cl/ixmxh>
- Ricoy, C. (2023). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 139(1), 11-47. <https://n9.cl/beb3i>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12th ed.). PEARSON.
- Robles, L. y Sánchez, A. (2021). Análisis teórico de la industria del café en Ecuador y su relación con el cambio en la matriz productiva. <https://n9.cl/gvslhs>
- Rodríguez, J. (2007). Guía de elaboración de diagnósticos. <https://n9.cl/1520q>
- Rosales, M. (2023). ¿Qué es el comercio al por mayor? *Diccionario de Economía, Administración y Negocios*. <https://n9.cl/2lkep>
- Sánchez, J. (2020). Sector económico. <https://n9.cl/zg9i8b>
- Santafé, A. (2023). Determinantes del crecimiento de la Industria Manufacturera en el Ecuador desde el año 2007-2021. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 1-44. <https://n9.cl/73ye0r>

- Segura, E. y Torres, V. (2014). Tratamiento de valores perdidos y atípicos en la aplicación del Modelo Estadístico de Medición de Impacto en un estudio de 90 fincas lecheras en la provincia de Pastaza, Ecuador. *Revista Cubana De Ciencia Agrícola*, 48(4), 333-336. <https://n9.cl/2tsce>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). ¿Qué son los códigos CIU? <https://n9.cl/hqiqg>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). Mi Guía Tributaria. <https://n9.cl/hqiqg>
- Servicio de Rentas Internas. (2023). Servicios de Rentas Internas. <https://www.sri.gob.ec/que-es-el-sri>
- Solano, C. (2016). Diagnóstico de la producción de café y su incidencia al desarrollo socioeconómico del cantón Santa Rosa, de la provincia de El Oro. *Universidad Técnica De Machala UTMACH*, 1-70. <https://n9.cl/s6old>
- Stsepanets, A. (2022). Ejemplos de indicadores de gestión que le ayudarán en su proyecto. <https://n9.cl/2o0zg4>
- Superintendencia de Compañías, V. y. S. (2022). Ranking de Compañías. <https://n9.cl/zhe9b>
- Superintendencia de Compañías, V. y. S. (2023). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, misión, visión. <https://n9.cl/mpco3c>
- Terreros, D. (2023). Indicadores de gestión empresarial: características, tipos y ejemplos. <https://n9.cl/gehyo>
- Torres, L. y Neira, A. (2023). Diagnóstico sectorial de la subclase actividades de laboratorios médicos del cantón Loja. <https://n9.cl/y7tqnm>
- Torres, M. (2019). Análisis Pestel. <https://n9.cl/1gqzag>
- Torres, M. y Castillo, S. (2014). Diagnóstico de la competitividad de la agroindustria del café en Nicaragua. <https://n9.cl/vr6y1d>
- Trejo, N., Trejo, E. y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22. <https://n9.cl/f3ty5>
- Trujillo, J. (2021). Diseño de indicadores no financieros en PYMES y su impacto en los resultados financieros: caso PYME DJAN. *Tecnología*. <https://n9.cl/0145w>
- Valarezo, C. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 65-72. <https://n9.cl/aeytq>
- Valenciano, J. (2008). La actividad cafetalera en Los Santos: diagnóstico para un análisis de los medios de vida en la agrocadena. (SDT 002\_2009). <https://n9.cl/bdbml>
- Valverde, M. (2011). Manual para la determinación de la actividad económica principal y secundaria de la empresa. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. <https://n9.cl/gvw7y>

- Vanegas, F. (2018). Aspectos botánicos del café. <https://n9.cl/cbm7yj>
- Vargas, A. (2009). Métodos de enseñanza. *Innovación y Experiencias Educativas*, 45(6), 2-4.
- Velázquez, A. (2021). 5 factores clave para una empresa exitosa en 2022. <https://n9.cl/7xshq>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital* (2nd ed.). Ecoe Ediciones.
- Villa, J. (2023). Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de artículos de ferreterías del cantón Loja. <https://n9.cl/cxhqe>
- Villegas, G. (2012). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, 1-26. <https://n9.cl/74kw0>

## 11. Anexos

### Anexo 1

#### Tríptico de sensibilización

#### ¿SABIAS QUE?

El diagnóstico sectorial es una herramienta para analizar y evaluar un sector económico específico. Proporciona información detallada sobre sus características, desafíos y oportunidades, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para su crecimiento y desarrollo.

El diagnóstico sectorial utiliza datos y estadísticas para evaluar el desempeño del sector, identificar fortalezas y debilidades, y determinar las áreas que necesitan intervención o inversión.



#### OBJETIVO



Realizar el diagnóstico sectorial, de acuerdo a la clasificación industrial internacional uniforme (CIU), de las empresas privadas de la provincia de Loja.

Proporcionar los promedios de la Industria a las empresas privadas para que en base a ello se identifique fortalezas y debilidades que faciliten la toma de decisiones estratégicas.



La Universidad Nacional de Loja, con el firme propósito de contribuir de manera positiva a la sociedad, está llevando a cabo de manera conjunta, entre docentes y estudiantes, el siguiente proyecto de investigación.

**Diagnóstico Sectorial de la Sección de Actividades de Descafeinado, Tostado y Elaboración de Productos de Café (C1079.11), Distrito I1D06, Provincia de Loja**



---

#### Nota

#### IMPORTANTE

Colombia, Argentina, México y España son algunos países en donde se desarrollan los diagnósticos sectoriales, permitiendo a las empresas evaluar y comprender el estado y las tendencias de diferentes sectores de la economía. Proporciona información detallada y precisa sobre las características, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta dicho sector.

**PARA CONSTATAR LA VALIDEZ DEL PROYECTO CONTACTAR CON:**  
**Tesista:** Leila Kathiuska Ojeda Calva



**Director del Proyecto:**  
Carlos Alfredo Rodríguez Armijos



**"JUNTOS PODEMOS GENERAR UN IMPACTO POSITIVO EN NUESTRA COMUNIDAD DE ESTUDIO"**



Se solicita muy comedidamente su colaboración, recalcando que la información proporcionada será manejada con absoluta confidencialidad.

*Carrera de Finanzas*

**Director del Proyecto:**  
 ☎ 0994012030  
 ✉ carlos.rodriguez@unl.edu.ec

**Dirección de Investigación**  
 ☎ (07)2545100  
 ✉ direccion.investigacion@unl.edu.ec





**Universidad Nacional de Loja**

**DIAGNÓSTICO SECTORIAL**  
**Actividades de Descafeinado, Tostado y Elaboración de Productos de Café**



<https://unl.edu.ec/>

**Anexo 2***Población objeto de estudio*

	<b>Número</b>	<b>Empresa</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Código</b>
<b>Gonzanamá</b>	1	Narvic	Chile	C1079.11
	2	Grimax Coffee	Chile	C1079.11
	3	Procesadora de Café Abad Salinas	Cariamanga	C1079.11
	4	Café Ismary	Cariamanga	C1079.11
	5	Café Don Gato	Chile	C1079.11
	6	Sayric	Colaisaca	C1079.11
	7	Café Mazita	Chile	C1079.11
	8	APROCEC	Cariamanga	C1079.11
	9	Tierra Bonita	Chile	C1079.11
	10	Deli Napoleón	Chile	C1079.11
	11	Ecuacafé	Cariamanga	C1079.11
	12	Café Molido Sánchez	Chile	C1079.11
	13	Café Sojhes	San Vicente	C1079.11
<b>Calvas</b>	14	Cotesco Productos Artesanales	Gonzanamá	C1079.11
	15	Café Loana	Gonzanamá	C1079.11
	16	Café Chamba Tostado y Molido	Nambacola	C1079.11
	17	Sacapalqueñito Kfer	Sacapalca	C1079.11
	18	Café Tayra	Nambacola	C1079.11
<b>Quilanga</b>	19	AAPCAF	Fundochamba	C1079.11
	20	Café Nicolas	Quilanga	C1079.11
	21	El colmenar	San Antonio de las Aradas	C1079.11
	22	Café Lugardo	Quilanga	C1079.11
	23	San Roque Café Tostado y Molido	Quilanga	C1079.11
	24	La Libertad	Fundochamba	C1079.11
	25	Fundocafé	Fundochamba	C1079.11
	26	Café Rengelito	Quilanga	C1079.11
	27	Café Doña Telva	Fundochamba	C1079.11

### Anexo 3

#### Matriz factores claves de éxito

Sector Organizacional	Propuesta de Valor a la Sociedad	Características	Condicionantes	Factores claves de Éxito	Indicadores de Desempeño Organizacional	Información Requerida	Sustento Teórico
<p><b>C1079.11</b></p> <p><b>División:</b> Elaboración de productos alimenticios</p> <p><b>Grupo:</b> Elaboración de otros productos alimenticios</p> <p><b>Clase:</b> Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.</p> <p><b>Subclase:</b> Elaboración de café, té y similares</p> <p><b>Actividad:</b> Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.</p>	<p>Garantizar la economía y cultura cafetalera del distrito 11D06 de la provincia de Loja.</p>	<p>Desarrollo económico</p>	<p>Generación fuentes de empleo</p>	<p>Mano de obra de forma eficiente</p>	<p>Efectiva participación de mano de obra local</p>	<p>Nro. de empleados de la localidad vs Nro. total de empleados en la empresa</p>	<p>Garijo (2019)</p>
					<p>Productividad mano de obra</p>	<p>Ventas diarias vs Nro. de empleados</p>	<p>Ramirez et al. (2022)</p>
					<p>Producción eficiente</p>	<p>Producción real (Cantidad producida para la venta) vs Capacidad de producción de la empresa</p>	<p>Turovski (2023)</p>
					<p>Proporción del personal encargado de elaborar productos</p>	<p>Nro. de empleados en el área de producción vs Nro. total de empleados en la empresa</p>	<p>Mariño (2010)</p>



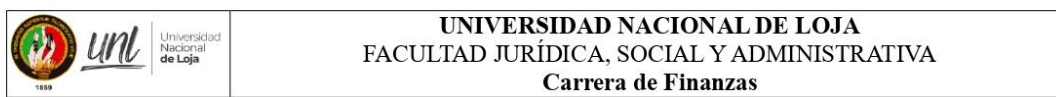
Sector Organizacional	Propuesta de Valor a la Sociedad	Características	Condicionantes	Factores claves de Éxito	Indicadores de Desempeño Organizacional	Información Requerida	Sustento Teórico
<b>C1079.11</b>						Nro. de empleados en el área de ventas <b>vs</b> Nro. total de empleados en la empresa	
<b>División:</b> Elaboración de productos alimenticios		Desarrollo económico	Generación fuentes de empleo	Mano de obra de forma eficiente	Proporción del personal que genera ingresos	Número de empleados en el área administrativa <b>vs</b> Número total de empleados en la empresa	Mariño (2010)
<b>Grupo:</b> Elaboración de otros productos alimenticios					Proporción del personal que se encarga de la administración		
<b>Clase:</b> Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.	Garantizar la economía y cultura cafetalera del distrito 11D06 de la provincia de Loja.				Razón de endeudamiento	Pasivos totales <b>vs</b> Activos totales (Activo corriente – Inventarios) <b>vs</b> Pasivos corrientes	
<b>Subclase:</b> Elaboración de café, té y similares		Aumentar la competitividad empresarial	Mantener y mejorar su crecimiento y desarrollo empresarial dentro de su sector económico	Gestión eficaz de proveedores	Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar <b>vs</b> Compras diarias	Gitman y Zutter (2016)
<b>Actividad:</b> Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.							

Sector Organizacional	Propuesta de Valor a la Sociedad	Características	Condicionantes	Factores claves de Éxito	Indicadores de Desempeño Organizacional	Información Requerida	Sustento Teórico
<b>C1079.11</b>						Nro. de nuevos productos en los últimos 2 años vs Total de producción	
<b>División:</b> Elaboración de productos alimenticios				Innovación	Desarrollo de nuevos productos	Valor promedio que se incrementado las ventas con los nuevos productos vs Ventas totales	Hirata (2021)
<b>Grupo:</b> Elaboración de otros productos alimenticios					Valor agregado del producto innovador		
<b>Clase:</b> Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.	Garantizar la economía y cultura cafetalera del distrito 11D06 de la provincia de Loja.	Aumentar la competitividad empresarial	Mantener y mejorar su crecimiento y desarrollo empresarial dentro de su sector económico				
<b>Subclase:</b> Elaboración de café, té y similares				Eficiencia operativa	Producción según las horas de trabajo del área productiva	Productos elaborados en el día vs Personal ocupado en la producción *(horas trabajadas)	Izquierdo y Schuster (2008)
<b>Actividad:</b> Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.							

Sector Organizacional	Propuesta de Valor a la Sociedad	Características	Condicionantes	Factores claves de Éxito	Indicadores de Desempeño Organizacional	Información Requerida	Sustento Teórico		
<b>C1079.11</b>  <b>División:</b> Elaboración de productos alimenticios  <b>Grupo:</b> Elaboración de otros productos alimenticios  <b>Clase:</b> Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.  <b>Subclase:</b> Elaboración de café, té y similares Actividad: Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.	Garantizar la cultura económica cafetalera del distrito 11D06 de la provincia de Loja.	Comercio justo y equitativo	Generar ganancia a través de la venta de los productos	Proceso eficiente de venta	Publicidad	Cantidad invertida en publicidad (mensual) vs Ventas	Mariño (2010)		
					Margen de Utilidad Neta	Ingreso neto vs Ventas	Fred (2013)		
					ROA	Utilidad neta vs Activos totales			
					ROE	Utilidad neta vs Patrimonio			
							Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar vs ventas diarias	
							Tiempo promedio de venta	Tiempo en despachar vs Tiempo en atender	Alvarado y Loor (2022)
			Empresas especializadas	Generar una mayor rentabilidad	Equipo de trabajo capacitado	Capacitación de personal	Nro. de empleados capacitados vs Nro. total de empleados	Garijo (2019)	
			Aumento del nivel de producción	Abastecer de mercadería a los clientes y satisfacer las necesidades del consumidor final	Administración del inventario	Rotación de inventario	Ventas vs Inventario	Fred (2013)	
	Capital de trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente				Gitman y Zutter (2016)			

## Anexo 4

### Encuesta industria cafetalera distrito 11D06



#### Encuesta

Se está realizando una investigación con el objetivo de establecer los promedios de la Sección de Actividades de Descafeinado, Tostado y Elaboración de Productos de Café (C1079.11), Distrito 11D06, Provincia de Loja, con el fin de comprender su estado actual, identificar dificultades, oportunidades y establecer estrategias a largo plazo, por lo que solicito amablemente su colaboración con el siguiente cuestionario con el fin de adquirir estadísticas de la industria. Cabe mencionar que la información facilitada por la entidad será totalmente confidencial, anónima y se utilizará únicamente en beneficio de la empresa.

De antemano agradezco por su participación.

**Instrucciones:** Lea atentamente las preguntas y las opciones de respuesta antes de contestar o marcar con una (x).

#### Demográficos

**1. ¿En qué cantón del distrito 11D06 realiza usted su actividad económica?**

Escoja una opción

- Quilanga
- Gonzanamá
- Calvas

#### Administración de Recursos Humanos

**2. Número de empleados de la empresa**

Escoja una opción

- Ninguno
- 2 - 4
- 5 - 7
- 8 - 10
- 11 - 13
- 14 - 17
- Mayor a 18
- Otro. Indique: .....

Si su respuesta anterior es Ninguno, le agradecemos que pase a la pregunta 3.

**2.1. Número de empleados de la localidad**

Escoja una opción

- Ninguno
- 2 - 4
- 5 - 7
- 8 - 10
- 11 - 13
- 14 - 17
- Mayor a 13
- Otro. Indique: .....

**2.2. De acuerdo con el número de empleados ¿Cuántos puestos de trabajo están ocupados actualmente en el área de producción en su empresa?**

Escriba una respuesta

.....

**2.3. De acuerdo con el número de empleados ¿Cuántos puestos de trabajo están ocupados actualmente en el área de venta en su empresa?**

Escriba una respuesta

.....

**2.4. De acuerdo con el número de empleados ¿Cuántos puestos de trabajo están ocupados actualmente en el área administrativa en su empresa?**

Escriba una respuesta

.....

**2.5. ¿Cuál es el monto aproximado que gasta en sueldos y salarios?**

Escoja una opción

- \$ 450,00 – \$ 500,00
- \$ 550,00 – \$ 600,00
- \$ 650,00 – \$ 700,00
- \$ 750,00 – \$ 800,00
- \$ 850,00 – \$ 900,00
- \$ 950,00 – \$ 1 000,00
- Mayor a \$ 1 000,00
- Otro. Indique: .....

**2.6. ¿Cuántas horas trabaja al día habitualmente?**

Escriba una respuesta

.....

**2.7. ¿Usted realiza algún tipo de capacitación a su personal?**

Escoja una opción

- Si
- No

*Si su respuesta anterior fue No, le agradecemos que pase a la pregunta 3.*

### **Manejo de Relación con los Clientes**

**3. ¿Cuántos clientes aproximadamente tiene su empresa al mes?**

Escoja una opción

- 0 – 10
- 11 – 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- Mayor a 61
- Otro. Indique: .....

**4. ¿Tiempo promedio que demora en atender un cliente?**

Escoja una opción

- Menos de 2 min
- 3 min – 10 min
- 11 min – 18 min
- 19 min – 25 min
- 26 min – 33 min
- Más de 34 min
- Otro. Indique: .....

**2.8. ¿Qué tipo de capacitaciones recibe todo el personal de la empresa?**

Escriba una respuesta

.....

**2.9. ¿Cuántos empleados aproximadamente reciben capacitación anualmente?**

Escriba una respuesta

.....

**5. ¿Tiempo promedio que demora en despachar un cliente?**

Escoja una opción

- Menos de 5 min
- 6 min – 15 min
- 16 min – 25 min
- 26 min – 35 min
- 36 min – 45 min
- Más de 46 min
- Otro. Indique: .....

**6. ¿Cuáles son las opciones de pago que ofrece a los clientes?**

Escoja varias opciones si es necesario

- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- Transferencia bancaria
- Otro. Indique: .....

7. ¿Cuántos locales utiliza para su negocio?

Escoja una opción

- 1
- 2
- 3
- 4
- Otro. Indique: .....

8. ¿Cuáles son las preferencias de sus clientes en cuanto al tipo de café?

Escoja varias opciones si es necesario

- Arábica
- Robusta
- Combinación de variedades
- Otro. Indique: .....

9. ¿Qué canales de distribución utiliza para llegar a sus clientes?

Escoja varias opciones si es necesario

- Tiendas físicas
- Venta en línea
- Distribuidoras
- Bodegas
- Otro. Indique: .....

10. ¿Cuáles son las principales demandas o necesidades que sus clientes tienen con relación a los productos de café?

Escoja varias opciones si es necesario

- Calidad de café
- Variedad de sabores y aroma
- Servicio al cliente eficiente y amigable
- Precios accesibles
- Otro. Indique: .....

11. ¿Cómo se comunica y establece relaciones con sus clientes para mantener su fidelidad?

Escoja varias opciones si es necesario

- Campañas de marketing personalizadas
- Redes sociales y plataformas digitales
- Radio
- Periódico
- Teléfono
- Visita el domicilio del cliente
- Otro. Indique: .....

### Perspectiva de Procesos Internos

12. ¿Cuántos años lleva en la industria cafetalera?

Escriba una respuesta

.....  
13. ¿Qué productos cafeteros ofrece principalmente?

Escoja varias opciones si es necesario

- Café tostado (en grano)
- Café molido
- Café instantáneo
- Café verde
- Otro. Indique: .....

12.1. ¿Actualmente ofrece algún producto cafetalero innovador?

Escoja una opción

- Si
- No

Si su respuesta anterior fue No, le agradecemos que pase a la pregunta 13.

12.2. ¿Qué producto cafetero innovador ofrece actualmente?

Escriba una respuesta

.....  
12.3. Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje representa el nuevo producto?

Escoja una opción

- 6 % - 15 %
- 16 % - 25 %
- 26 % - 35 %
- 36 % - 45 %
- Mayor al 55 %
- Otro. Indique: .....

14. Con base en el SRI, ¿Qué tipo de contribuyente es?

Escoja una opción

- Persona Natural
- Persona Jurídica

**15. De acuerdo con el tamaño de sus activos, ¿Cómo se denomina su negocio?**

*Escoja una opción*

- Microempresa (Menor o igual a \$ 100 000)
- Pequeña empresa (De \$ 100 001 hasta \$ 750 000)
- Mediana empresa (De \$ 750 001 hasta \$ 3 999 999)
- Grande empresa (Igual o mayor a \$ 4 000 000)

**16. ¿Cuál es la capacidad de producción de la empresa en términos de volumen de café anualmente?**

*Escoja una opción*

- 5 – 30 quintales
- 31 – 55 quintales
- 56 – 70 quintales
- Mayor a 71 quintales
- Otro. Indique: .....

**15.1. ¿Cuánto produce la empresa anualmente en términos de volumen de café anualmente? (Cantidad producida para la venta)**

*Escoja una opción*

- 5 – 30 quintales
- 31 – 55 quintales
- 56 – 70 quintales
- Mayor a 71 quintales
- Otro. Indique: .....

### **Perspectiva Financiera**

**21. ¿Cuál es el monto aproximado de inversión en marketing y promociones mensualmente?**

*Escoja una opción*

- No invierto en publicidad
- \$ 2,00 - \$ 11,00
- \$ 12,00 – \$ 21,00
- \$ 22,00 – \$ 31,00
- \$ 32,00 – \$ 41,00
- \$ 42,00 - \$ 51,00
- Mayor a \$ 52,00
- Otro. Indique: .....

**17. ¿Cuántos productos elabora aproximadamente al día?**

*Escriba una respuesta*

.....

**18. ¿Cuál es el número aproximado de productos vendidos semestralmente?**

*Escriba una respuesta*

.....

**19. ¿Cuáles son los principales proveedores de materia prima (granos de café) de la empresa?**

*Escoja varias opciones si es necesario*

- Cultivo propio
- Agricultores
- Asociaciones cafetaleras
- Bodegas de café
- Otro. Indique: .....

**20. ¿Cuáles son las principales desafíos o dificultades que enfrenta la empresa en estas actividades?**

*Escoja varias opciones si es necesario*

- Innovación tecnológica
- Competencia de mercado
- Volatilidad del precio de café
- Cambios en las preferencias del consumidor
- Acceso a financiamiento
- Costo de mano de obra
- Otro. Indique: .....

**22. ¿Cuál es el monto aproximado de activos totales (bienes muebles e inmuebles derechos de la empresa)?**

*Escoja una opción*

- \$ 1 000,00 - \$ 35 000,00
- \$ 35 001,00 - \$ 69 000,00
- \$ 69 001,00 - \$ 103 000,00
- \$ 103 001,00 - \$ 137 000,00
- \$ 137 001,00 - \$ 171 000,00
- Mayor a \$171 001,00
- Otro. Indique: .....

**21.1. De los activos, ¿Qué porcentaje aproximadamente corresponde a activos corrientes? (Incluye caja, bancos, inventario, cuentas por cobrar o clientes)**

Escoja una opción

- Menos del 10 %
- 11 % - 20 %
- 21 % - 30 %
- 31 % - 40 %
- 41 % - 50 %
- 51 % - 60 %
- Mayor a 61 %
- Otro: Indique: .....

**23. ¿Cuál es el monto aproximado de pasivos totales (obligaciones o deudas que tiene a corto o largo plazo)?**

Escoja una opción

- \$100,00 - \$ 30 000,00
- \$ 30 001,00 - \$ 59 900,00
- \$ 59 901,00 - \$ 89 800,00
- \$ 89 801,00 - \$ 119 700,00
- \$ 119 701,00 - \$ 149 600,00
- Mayor a \$ 149 601,00
- Otro: Indique: .....

**22.1. De los pasivos, ¿Qué porcentaje aproximadamente corresponde a pasivos corriente? (Cuentas por pagar a proveedores, créditos bancarios y otras deudas con vigencia de 1 año)**

Escoja una opción

- Menos del 4 %
- 5 % - 14 %
- 15 % - 24 %
- 25 % - 34 %
- 35 % - 44 %
- 45 % - 54 %
- Mayor al 55 %
- Otro: Indique: .....

**24. ¿Cuál es el monto aproximado que actualmente tiene en mercadería (inventario)?**

Escriba una respuesta

.....

**25. ¿Utiliza algún tipo de indicador para medir el desempeño de su empresa?**

Escoja una opción

- Si
- No

*Si su respuesta anterior fue No, le agradecemos que pase a la pregunta 26.*

**25.1. ¿Qué tipo de indicadores aplica para evaluar su negocio?**

Escoja varias opciones si es necesario

**Financieros**

- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Deuda
- Indicadores de Actividad
- Indicadores de Liquidez

**No Financieros**

- Calidad
- Eficiencia
- Flexibilidad
- Innovación
- Otro: Indique: .....

**26. ¿Aproximadamente cuál es el monto anual de sus ingresos por venta del producto?**

Escoja una opción

- \$ 0 - \$ 30 000,00
- \$ 30 001,00 - \$ 60 000,00
- \$ 60 001,00 - \$ 90 000,00
- \$ 90 001,00 - \$ 120 000,00
- \$ 120 001,00 - \$ 150 000,00
- Mayor a \$ 150 001,00
- Otro: Indique: .....

**27. ¿Cuál es el monto aproximado de gastos anuales?**

Escoja una opción

- \$ 100,00 - \$ 500,00
- \$ 501,00 - \$ 1 000,00
- \$ 1 001,00 - \$ 1 500,00
- \$ 1 501,00 - \$ 2 000,00
- \$ 2 001,00 - \$ 2 500,00
- \$ 2 501,00 - \$ 3 000,00
- Mayor a \$ 3 001,00
- Otro: Indique: .....

**28. ¿Cuál es el monto aproximado de sus cuentas por pagar mensualmente?**

Escoja una opción

- \$ 10,00 - \$ 150,00
- \$ 151,00 - \$ 290,00
- \$ 291,00 - \$ 430,00
- \$ 431,00 - \$ 570,00
- \$ 571,00 - \$ 710,00
- Mayor a \$ 710,00
- Otro: Indique: .....



**29. ¿Cuál es el monto aproximado de sus cuentas por cobrar mensualmente?**

*Escoja una opción*

- Menor a \$ 10,00
- \$ 11,00 - \$ 50,00
- \$ 51,00 - \$ 90,00
- \$ 91,00 - \$ 130,00
- \$ 131,00 - \$ 170,00
- \$ 171,00 - \$ 210,00
- Mayor a \$ 211,00
- Otro. Indique: .....

**30. ¿Cuál es el monto aproximado de compras mensuales?**

*Escoja una opción*

- \$ 1,00 - \$ 200,00
- \$ 201,00 - \$ 400,00
- \$ 401,00 - \$ 600,00
- \$ 601,00 - \$ 800,00
- \$ 801,00 - \$ 1 000,00
- \$ 1 001,00 - \$ 1 200,00
- Mayor a \$1 201,00
- Otro. Indique: .....

**31. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de utilidad neta sobre las ventas que genera la empresa?**

*Escoja una opción*

- 1 % - 5 %
- 6 % - 10 %
- 11 % - 15 %
- 16 % - 20 %
- 21 % - 25 %
- 26 % - 30 %
- 31 % - 35 %
- Otro: Indique: .....

**32. ¿Cuáles son los factores que encaminan a su empresa al éxito?**


*Escoja varias opciones si es necesario*

- Relación sólida con los clientes
- Eficiencia en los procesos de producción y venta
- Gestión de inventario
- Gestión de proveedores
- Mano de obra de forma eficiente
- Innovación
- Publicidad
- Administración de inventario
- Equipo de trabajo capacitado
- Otro. Indique: .....

**Gracias por su Colaboración**

## Anexo 5

### Ficha de observación de la industria cafetalera

										
Datos Personales										
Nombre										
Observador										
Sector económico										
Fecha de observación										
Dirección										
Correo Electrónico										
Código CIU										
Cantón del distrito 11D06 (X)										
1	Quilanga									
2	Gonzanamá									
3	Calvas									
Detalle de organización cafetalera										
Tamaño de la empresa										
Área de la empresa										
Número de máquinas										
Productos										
Tipos de café producidos										
Arábica										
Robusta										
Otros										
Instrucciones										
1	No se identifica/No práctica/ No tiene									
2	Malo									
3	Regular									
4	Bueno									
5	Muy bueno									
Variables	Sí	No	1	2	3	4	5	Observaciones		
Diseño y estética (Fachada de la empresa)										
Fácil de diferenciar de otras empresas físicamente										
Accesibilidad										
Impacto visual										
Adecuada infraestructura										
Equipamiento y maquinaria										
Control a la calidad del café										
Buenas prácticas de almacenamiento y conservación										
Estrategias de comercialización										
Condiciones de trabajo										
Sostenibilidad y prácticas ambientales										
Las industrias que tengan su propio cultivo										
Buenas prácticas de cultivo										
Eficiencia en los procesos de recolección										
Eficiencia en las etapas de procesamiento										
Conclusiones										
Fortalezas identificadas										
Áreas de mejora										

## Anexo 6

### Tabulación de preguntas

*¿En qué cantón del distrito IID06 realiza usted su actividad económica?*

Opciones	Frecuencia
Quilanga	9
Gonzanamá	5
Calvas	13
<b>Total</b>	<b>27</b>

*¿Usted realiza algún tipo de capacitación a su personal?*

Opciones	Frecuencia
Sí	6
No	21
<b>Total</b>	<b>27</b>

*¿Cuáles son las opciones de pago que ofrece a los clientes?*

Opciones	Frecuencia
Efectivo	26
Tarjeta de crédito	0
Tarjeta de débito	0
Transferencia bancaria	20
Otro	0
<b>Moda</b>	<b>27</b>

*¿Cuáles son las preferencias de sus clientes en cuanto a la variedad de café?*

Opciones	Frecuencia
Arábica	8
Robusta	0
Combinación de variedad	19
Otro	0
<b>Total</b>	<b>27</b>

*¿Qué canales de distribución utiliza para llegar a sus clientes?*

Opciones	Frecuencia
Tiendas físicas	20
Venta en línea	12
Combinación de variedad	0
Distribuidoras	4
Bodegas	6
Supermercados	1
Envíos a través de transporte a nivel nacional	2
Otros	0
<b>Moda</b>	<b>27</b>

*¿Cuáles son las principales demandas o necesidades que sus clientes tienen con relación a los productos de café?*

Opciones	Frecuencia
Calidad de café	25
Variedad de sabores y aroma	0
Servicio al cliente eficiente y amigable	2
Precios accesibles	17
Otros	0
<b>Moda</b>	<b>27</b>

*¿Cómo se comunica y establece relaciones con sus clientes para mantener su fidelidad?*

Opciones	Frecuencia
Campanas de marketing personalizadas	2
Redes sociales y plataformas digitales	16
Radio	2
Periódico	0
Visita el domicilio del cliente	7
Teléfono	15
Otros	1
<b>Moda</b>	<b>27</b>

*¿Qué productos cafeteros ofrece principalmente?*

Opciones	Frecuencia
Café tostado (engrano)	14
Café molido	26
Café instantáneo	0
Café verde	7
<b>Moda</b>	<b>27</b>

*¿Actualmente ofrece algún producto cafetalero innovador?*

Opciones	Frecuencia
Sí	0
No	27
<b>Total</b>	<b>27</b>

*En base al SRI, ¿Qué tipo de contribuyente es?*

Opciones	Frecuencia
Persona Natural	23
Persona Jurídica	4
Otra	0
<b>Total</b>	<b>27</b>

*De acuerdo con el tamaño de sus activos, ¿Cómo se denomina su negocio?*

Opciones	Frecuencia
Microempresa (Menor o igual a \$ 100 000)	27
Pequeña empresa (De \$ 100 001 hasta \$ 750 000)	0
Mediana empresa (De \$ 750 001 hasta \$ 3 999 999)	0
Grande empresa (Igual o mayor a \$ 4 000 000)	0
<b>Total</b>	<b>27</b>

*¿Cuáles son los principales proveedores de materia prima (granos de café) de la empresa?*

Opciones	Frecuencia
Cultivo propio	25
Agricultores	17
Asociaciones cafetaleras	1
Bodegas de café	0
Otros	0
<b>Moda</b>	<b>27</b>

*¿Cuáles son las principales desafíos o dificultades que enfrenta la empresa en estas actividades?*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>
Innovación tecnológica	9
Competencia de mercado	24
Volatilidad del precio de café	19
Cambios en las preferencias del consumidor	2
Acceso a financiamiento	5
Costo de mano de obra	10
Costos de producción y poca cultura de tomar café especializado	1
Otros	0
<b>Moda</b>	<b>27</b>

*¿Utiliza algún tipo de indicador para medir el desempeño de su empresa?*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	1
No	26
<b>Total</b>	<b>27</b>

*¿Cuáles son los factores que encaminan a su empresa al éxito?*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>
Relación sólida con los clientes	25
Eficiencia en los procesos de producción y venta	24
Eficiencia operativa	11
Gestión de inventario	5
Gestión de proveedores	5
Mano de obra de forma eficiente	14
Innovación	4
Publicidad	11
Administración de inventario	8
Equipo de trabajo capacitado	8
Otros	0
<b>Moda</b>	<b>27</b>

## Anexo 7

Promedio y estadísticas originales de administración de recursos humanos

Cantón	Nro. de empleados	Nro. de empleados de la localidad	Trabajadores del área de producción	Trabajadores del área de ventas	Trabajadores del área administrativa	Sueldos (\$)	Horas de trabajo al día	Trabajadores capacitados
Quilanga	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	3	1	1	1	499,50	6	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	3	1	1	1	499,50	8	3
	3	-	1	1	-	499,50	8	-
	6	6	1	1	1	499,50	6	3
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>P.M.*</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>499,50</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
Gonzanamá	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	9	6	1	1	499,50	4	3
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
3	3	1	2	1	699,50	8	3	
<b>P.M.*</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>566,17</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Calvas	3	3	1	2	1	499,50	8	3
	3	3	1	1	1	499,50	6	3
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	1	1	1	499,50	8	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>P.M.*</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>499,50</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>P.I.**</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>521,72</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Nota. \*Promedio de las microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera.

## Anexo 8

Promedio y estadísticas ajustadas de administración de recursos humanos

Cantón	Nro. de empleados	Nro. de empleados de la localidad	Trabajadores del área de producción	Trabajadores del área de ventas	Trabajadores del área administrativa	Sueldos (\$)	Horas de trabajo al día	Trabajadores capacitados
Quilanga	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	3	1	1	1	499,50	6	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	3	1	1	1	499,50	8	3
	3	-	1	1	-	499,50	8	-
	4	4	1	1	1	499,50	6	3
	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>P.M.*</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>499,50</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
Gonzanamá	-	-	-	-	-	-	-	-
	4	4	1	1	1	499,50	4	3
	-	-	-	-	-	-	-	-
3	3	1	2	1	499,50	8	3	
<b>P.M.*</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>499,50</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Calvas	3	3	1	2	1	499,50	8	3
	3	3	1	1	1	499,50	6	3
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	1	1	1	499,50	8	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>P.M.*</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>499,50</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>P.I.**</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>499,50</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Nota. \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera. Los valores resaltados, son los resultados del ajuste con *winsorizing*.

## Anexo 9

*Promedios y estadísticas originales de la perspectiva de procesos internos*

Cantón	Años en la industria	Capacidad de producción (qq)	Producción real (qq)	Productos elaborados	Productos vendidos (mes)
Quilanga	32	500	63	130	467
	3	18	18	3	15
	11	43	43	10	240
	7	43	43	19	560
	4	63	18	14	291
	5	18	18	10	238
	19	1 200	71	40	980
	3	18	18	5	50
	2	18	18	2	249
<b>P.M.*</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>343</b>
Gonzanamá	2	18	18	5	50
	10	43	43	22	300
	2	18	18	12	320
	10	18	18	33	1 000
	12	71	18	15	100
<b>P.M.*</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>349</b>
Calvas	3	18	18	20	500
	12	71	63	16	467
	2	18	18	10	200
	7	18	18	4	30
	10	500	400	100	2 450
	12	63	43	8	98
	11	63	18	12	975
	4	18	18	6	100
	5	18	18	6	180
	6	18	18	12	360
	4	43	43	35	870
	8	18	18	10	260
	8	18	18	16	420
<b>P.M.*</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>418</b>
<b>P.I.**</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>370</b>

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera.



## Anexo 10

*Promedios y estadísticas ajustados de la perspectiva de procesos internos*

Cantón	Años en la industria	Capacidad de producción (qq)	Producción real (qq)	Productos elaborados	Productos vendidos (mes)
Quilanga	17	71	63	37	467
	3	18	18	3	15
	11	43	43	10	240
	7	43	43	19	560
	4	63	18	14	291
	5	18	18	10	238
	17	71	63	37	977
	3	18	18	5	50
	2	18	18	2	249
	<b>P.M.*</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>15</b>
Gonzanamá	2	18	18	5	50
	10	43	43	22	300
	2	18	18	12	320
	10	18	18	33	977
	12	71	18	15	100
<b>P.M.*</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>349</b>
Calvas	3	18	18	20	500
	12	71	63	16	467
	2	18	18	10	200
	7	18	18	4	30
	10	71	63	37	977
	12	63	43	8	98
	11	63	18	12	975
	4	18	18	6	100
	5	18	18	6	180
	6	18	18	12	360
	4	43	43	35	870
	8	18	18	10	260
	8	18	18	16	420
<b>P.M.*</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>418</b>
<b>P.I.**</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>380</b>

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera. Los valores resaltados, son los resultados del ajuste con *winsorizing*.

## Anexo 11

*Promedios y estadísticas originales de la perspectiva de relación con los clientes*

Cantón	Clientes	Tiempo en atender (min)	Tiempo en despachar (min)	Nro. locales
Quilanga	5	1	5	1
	5	1	3	0
	5	1	5	1
	5	1	3	1
	5	1	5	0
	5	1	3	1
	16	7	6	1
	5	1	5	1
	5	7	4	10
<b>P.M.*</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Gonzanamá	16	7	5	1
	5	1	3	1
	26	1	2	1
	5	7	4	1
	61	1	2	1
<b>P.M.*</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Calvas	26	1	5	2
	61	1	6	1
	61	1	3	1
	5	1	3	1
	5	7	2	1
	46	1	4	1
	5	1	3	1
	5	1	4	1
	5	1	3	0
	26	7	3	1
	26	1	4	4
	5	1	5	1
	5	1	5	1
	<b>P.M.*</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>P.I.**</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera.

## Anexo 12

*Promedios y estadísticas ajustados de la perspectiva de relación con los clientes*

Cantón	Nro. de clientes	Tiempo en atender (min)	Tiempo en despachar (min)	Nro. de locales
Quilanga	5	1	5	1
	5	1	3	0
	5	1	5	1
	5	1	3	1
	5	1	5	0
	5	1	3	1
	16	1	6	1
	5	1	5	1
	5	1	4	1
<b>P.M.*</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Gonzanamá	16	1	5	1
	5	1	3	1
	26	1	2	1
	5	1	4	1
	52	1	2	1
<b>P.M.*</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Calvas	26	1	5	1
	52	1	6	1
	52	1	3	1
	5	1	3	1
	5	1	2	1
	46	1	4	1
	5	1	3	1
	5	1	4	1
	5	1	3	0
	26	1	3	1
	26	1	4	1
	5	1	5	1
	5	1	5	1
	<b>P.M.*</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>P.I.**</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

*Nota.* \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera. Los valores resaltados, son los resultados del ajuste con *winsorizing*.

## Anexo 13

### Promedios y estadísticas originales de la perspectiva financiera

Cantón	Publicidad (\$)	Activos (\$)	Activos corrientes (\$)	Pasivos (\$)	Pasivos corrientes (\$)	Ventas (\$)	Gastos (\$)	Utilidad neta (\$)	Inventario (\$)	Cuentas por pagar (\$)	Compras (\$)	Cuentas por cobrar (\$)	Patrimonio
Quilanga		44 950,50	6 967,33	44 950,50	4 270,30	135 000,50	1 250,50	31 050,12	2 000,00	80,00	300,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	6 967,33	44 950,50	1 798,02	15 000,00	1 250,50	1 200,00	6 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	1 200,00	1 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	6 967,33	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 750,50	450,00	5 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	6 967,33	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	1 200,00	1 000,00	220,50	300,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 750,50	2 700,00	1 000,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	6 967,33	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	4 950,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	750,50	450,00	4 500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	450,00	500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
<b>P.M.*</b>	<b>0,00</b>	<b>44 950,50</b>	<b>5 868,54</b>	<b>44 950,28</b>	<b>4 086,33</b>	<b>28 333,39</b>	<b>1 539,28</b>	<b>4 850,01</b>	<b>2 777,78</b>	<b>111,22</b>	<b>144,94</b>	<b>75,00</b>	<b>7 050,00</b>
Gonzanamá		44 950,50	6 967,33	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	7 000,00	833,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	6 967,33	44 950,50	1 798,02	15 000,00	6 000,00	6 750,00	5 500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	6,50	44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	1 200,00	3 000,00	0,00	0,00	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	1 250,50	2 700,00	1 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	26,50	44 950,50	6 967,33	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	450,00	4 000,00	640,50	300,50	75,00	7 050,00
<b>P.M.*</b>	<b>16,50</b>	<b>44 950,50</b>	<b>5 978,42</b>	<b>32 990,20</b>	<b>2 308,51</b>	<b>15 000,00</b>	<b>2 020,20</b>	<b>2 310,00</b>	<b>4 100,00</b>	<b>326,70</b>	<b>120,40</b>	<b>75,00</b>	<b>7 050,00</b>
Calvas	16,50	44 950,50	4 495,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	4 200,00	4 400,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	11 462,38	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	3 450,00	7 000,00	711,00	500,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	2 250,50	2 700,00	3 500,00	711,00	500,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	5 000,00	0,00	0,00	75,00	7 050,00
	6,50	44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	6 500,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	1 950,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	6 967,33	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	1 200,00	3 900,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	3 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	2 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	3 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	3 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
		44 950,50	4 495,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	4 500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
<b>P.M.*</b>	<b>11,50</b>	<b>44 950,50</b>	<b>5 221,17</b>	<b>42 650,23</b>	<b>2 403,03</b>	<b>15 000,00</b>	<b>600,08</b>	<b>1 373,08</b>	<b>4 215,38</b>	<b>192,54</b>	<b>154,31</b>	<b>75,00</b>	<b>2 300,27</b>
<b>P.I.**</b>	<b>14,00</b>	<b>44 950,50</b>	<b>5 312,80</b>	<b>41 628,02</b>	<b>2 946,63</b>	<b>19 615,40</b>	<b>1 200,97</b>	<b>2 748,47</b>	<b>3 714,81</b>	<b>190,28</b>	<b>144,91</b>	<b>75,00</b>	<b>3 322,48</b>

Nota. \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera.

## Anexo 14

### Promedios y estadísticas ajustados de la perspectiva financiera

Cantón	Publicidad (\$)	Activos (\$)	Activos corrientes (\$)	Pasivos (\$)	Pasivos corrientes (\$)	Ventas (\$)	Gastos (\$)	Utilidad neta (\$)	Inventario (\$)	Cuentas por pagar (\$)	Compras (\$)	Cuentas por cobrar (\$)	Patrimonio
Quilanga	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	1 250,50	3 525,00	2 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	1 798,02	15 000,00	1 250,50	1 200,00	6 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	1 200,00	1 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 750,50	450,00	5 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	1 200,00	1 000,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 750,50	2 700,00	1 000,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	3 525,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	750,50	450,00	4 500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	450,00	500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
<b>P.M.*</b>	<b>0,00</b>	<b>52 000,50</b>	<b>6 788,95</b>	<b>44 950,50</b>	<b>3 720,90</b>	<b>15 000,00</b>	<b>1 539,28</b>	<b>1 633,33</b>	<b>2 777,78</b>	<b>111,22</b>	<b>100,50</b>	<b>75,00</b>	<b>7 050,00</b>
Gonzanamá	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	7 000,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	1 798,02	15 000,00	2 250,50	3 525,00	5 500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	6,50	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	1 200,00	3 000,00	0,00	0,00	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	4 270,30	15 000,00	1 250,50	2 700,00	1 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	26,50	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	450,00	4 000,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
<b>P.M.*</b>	<b>6,60</b>	<b>52 000,50</b>	<b>6 916,07</b>	<b>44 950,50</b>	<b>2 786,93</b>	<b>15 000,00</b>	<b>1 270,30</b>	<b>1 665,00</b>	<b>4 100,00</b>	<b>120,20</b>	<b>80,40</b>	<b>75,00</b>	<b>7 050,00</b>
Calvas	16,50	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	3 525,00	4 400,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	2 250,50	3 450,00	7 000,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	2 250,50	2 700,00	3 500,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	5 000,00	0,00	0,00	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	6 500,00	220,50	100,50	75,00	7 050,00
	6,50	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	1 950,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	8 060,08	44 950,50	4 270,30	15 000,00	300,00	1 200,00	3 900,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	3 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	2 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	3 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	1 200,00	4 000,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	0,00	52 000,50	5 200,05	44 950,50	1 798,02	15 000,00	300,00	450,00	4 500,00	80,00	100,50	75,00	7 050,00
	<b>P.M.*</b>	<b>1,77</b>	<b>52 000,50</b>	<b>6 080,06</b>	<b>44 950,50</b>	<b>2 368,55</b>	<b>15 000,00</b>	<b>600,08</b>	<b>1 321,15</b>	<b>4 215,38</b>	<b>117,08</b>	<b>92,77</b>	<b>75,00</b>
<b>P.I.**</b>	<b>2,07</b>	<b>52 000,50</b>	<b>6 471,17</b>	<b>44 950,50</b>	<b>2 896,81</b>	<b>15 000,00</b>	<b>1 037,26</b>	<b>1 488,89</b>	<b>3 714,81</b>	<b>115,70</b>	<b>93,06</b>	<b>75,00</b>	<b>7 050,00</b>

Nota. \*Promedio de microempresas; \*\*Promedio de la industria cafetalera. Los valores resaltados, son los resultados del ajuste con *winsorizing*.

## Anexo 15

### Volante de transmisión de resultados

# Diagnóstico Sectorial de la Sección de Actividades de Descafeinado, Tostado y Elaboración de Productos de Café (C1079.11), Distrito 11D06, Provincia de Loja

### OBJETIVO

Proporcionar los promedios de la Industria Cafetalera a las empresas privadas para que en base a ello se identifique fortalezas y debilidades que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

### ¿SABÍAS QUE?

Conocer los promedios y estadísticas de un sector económico proporciona varios beneficios. Estos datos permiten identificar tendencias dentro de un sector, facilita evaluar el desempeño de una empresa en comparación con el promedio del sector económico, realizar benchmarking con competidores, identificar oportunidades de crecimiento, evaluar la viabilidad de precios, tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora en los procesos de negocio y aumentar la eficiencia.

Además, el análisis de promedios y estadísticas ayuda a comprender mejor el sector, anticipar cambios y oportunidades, y reducir la incertidumbre al respaldar la toma de decisiones con datos sólidos.

### RESULTADOS

Variable	Promedio
<b>Recursos Humanos</b>	
Nro. de empleados de la localidad	3
Nro. de empleados del área de producción	1
Nro. de empleados del área de ventas	1
Nro. de empleados del área de administración	1
Monto sueldos	\$499,50
Nro. empleados capacitados	3
<b>Procesos Internos</b>	
Capacidad de producción al año	36 quintales
Producción (elaboración de productos que salen a la venta) al año	29 quintales
<b>Relación con los Clientes</b>	
Tiempo en atender	1 min
Tiempo en despachar	4 min
<b>Perspectiva Financiera</b>	
Publicidad (Monto invertido en campañas publicitarias)	\$14,00
Activos (Todos los bienes y derechos que poseen las empresas)	\$52.000,50
Pasivos (Todas las obligaciones que tienen las empresas con terceros)	\$44.950,50
Inventario (Mercadería que las empresas disponen para la venta o comercialización)	\$3.714,81
Ventas	\$15 000,00

---

### INDICADORES FINANCIEROS

Representan herramientas de análisis utilizadas para medir el rendimiento y la salud financiera de una empresa, los resultados obtenidos se basan en los estados y encuesta realizada a las empresas de la industria cafetalera.

Indicador	Promedio	Interpretación
Razón de endeudamiento	86%	Por cada dólar invertido en activos, \$ 0,86 centavos están financiados por terceros
Razón rápida	\$0,93	Por cada dólar de pasivo a corto plazo, las empresas tienen \$ 0,93 dólares para ser frente a este rubro, es decir no tienen solvencia para cubrir deudas a corto plazo
Margen de utilidad neta	9,93%	Por cada dólar proveniente de las ventas, las empresas generan \$ 0,99 centavos de utilidad
Rentabilidad sobre activos	2,86%	Por cada dólar invertido en activos, las empresas generan \$ 0,28 centavos de utilidad
Rentabilidad sobre patrimonio	21,21%	Por cada dólar de aporte de los propietarios, las empresas pierden \$ 0,21 centavos
Rotación de inventario	6	Las empresas renuevan o reemplazan su inventario en promedio 6 veces al año
Capital de trabajo	\$3.574,36	Las empresas realizan sus operaciones comerciales con un superávit en recursos de \$ 3.574,36 dólares al año

### INDICADORES NO FINANCIEROS

Se enfocan en aspectos importantes para el funcionamiento y éxito de una empresa. Permiten medir factores intangibles dentro de una industria.

Indicador	Fórmula	Promedio	Interpretación
Productividad efectiva de mano de obra	Ventas diarias vs Número de empleados	\$12,94	Cada trabajador genera un monto de \$12,84 dólares diarios
Eficiencia publicitaria	Utilidad neta (mensual) vs Cantidad invertida en publicidad (mensual)	\$2,21	Por cada dólar invertido en publicidad las empresas generan \$2,21 dólares

**PARA CONSTATAR LA VALÍDEZ DEL PROYECTO CONTACTAR CON:**

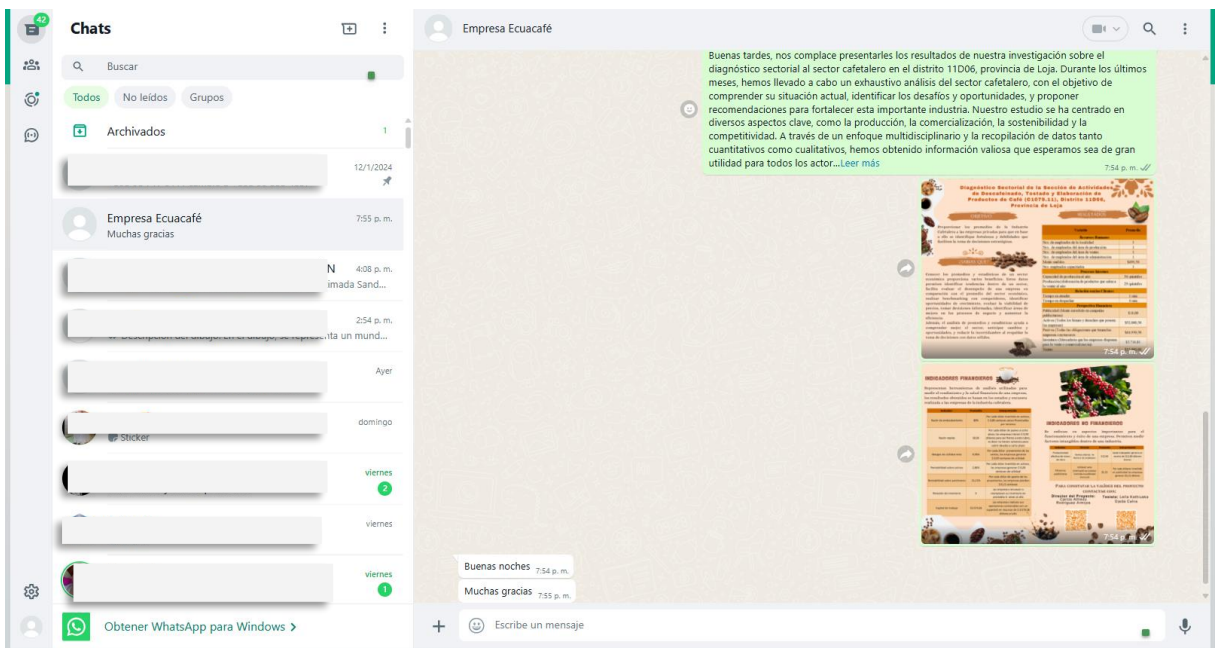
**Director del Proyecto:** Carlos Alfredo Rodríguez Armijos      **Tesista:** Leila Kathiuska Ojeda Calva






## Anexo 16

### Entrega de volante de difusión de resultados



**Anexo 17**

*Fotografías*





## Anexo 18

### Traducción de Abstract



**“easy english” School of Languages**  
Exam Preparation Centre for International Examinations  
#CAMBRIDGE #ITEP #PEARSON

*MSc. Diego A. Fernández C.*  
DIRECTOR ACADÉMICO  
“easy english” **School of Languages** “

#### CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del resumen de la Tesis titulada: **Diagnóstico sectorial de la sección de actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café (C1079.11), distrito 11D06, provincia de Loja**, proyecto de Tesis que se encuentra bajo de la **Dirección de Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova PhD.** De la autoría de la aspirante: **Leila Kathiuska Ojeda Calva**, con cédula de identidad número **110543489-6**, egresada de la **Carrera de Finanzas** de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la persona interesada hacer uso de la presente en lo que estime conveniente

Loja, 31 de Mayo de 2024



*MSc. Diego A. Fernández C.*  
DIRECTOR ACADÉMICO  
“easy english” **School of Languages** “

*¡Aquí sí se aprende!*

✦ Dirección: Lauro Guerrero 359 19 y Mercadillo

☎ 072560310

📠 0992464894