



**Facultad de Ciencias Jurídicas**

**Carrera de Estudios Internacionales**

**ANÁLISIS DE LAS DETERMINANTES DE LA  
EXPORTACIÓN DEL CAFÉ DE ESPECIALIDAD  
DE LA EMPRESA CAFEXPORTO Y  
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA  
PARA LAS EXPORTACIONES A ESTADOS  
UNIDOS.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Licenciado en Estudios Internacionales**

**Autor:**

Rafael Alejandro Zúñiga Peñafiel

**Director:**

Mgst. Adrián Ramiro Alvarado Guzmán

**Cuenca – Ecuador**

**Año 2023**

## **Dedicatoria**

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres, quienes me han apoyado incondicionalmente a lo largo de toda mi vida, su esfuerzo y dedicación son el ejemplo y guía más grande.

También está dedicado a mi amada Amalia Victoria, todos mis logros y éxitos obtenidos son y serán siempre por y para ti.

## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento va dirigido a quienes me han apoyado durante la elaboración de este trabajo de titulación, mi familia y amigos.

A mi director de tesis, Adrián Alvarado, por guiarme durante todo el proceso, apoyándome con su amplio conocimiento y mostrándome el camino a seguir cuando dificultades se han presentado.

A la empresa CafExporto y su dueño Juan Peña, por la favorable acogida que me brindó y el acceso brindado a información necesaria para la realización de este trabajo de titulación.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	ii
Índice de tablas .....	iv
Índice de figuras .....	v
Índice de anexos .....	vi
Resumen: .....	vii
Abstract: .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MODELO ACTUAL DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.1 Antecedentes de la empresa CafExporto.....	2
1.2 Análisis del modelo de producción a nivel nacional .....	4
1.2.1 Producción en fincas .....	4
1.2.2 Manejo y asesoría a productores .....	10
1.2.3 Seguimiento y control de calidad .....	13
1.3 Planta de proceso y empaque .....	15
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN REALIZADOS DURANTE EL PERÍODO 2017-2022 .....	16
2.1 Proceso de exportación.....	17
2.2 Café de especialidad exportado durante el período 2017-2022.....	20
2.3 Semaforización de problemas .....	21
2.3.1 Producción.....	23
2.3.2 Abastecimiento.....	25
2.3.3 Distribución.....	27
CAPÍTULO 3: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS PARA LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA CAFEXPORTO.....	30
3.1 Producción.....	30
3.2 Abastecimiento.....	34
3.3 Distribución.....	35
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS .....	46
ANEXOS.....	48
Consentimiento informado para entrevista.....	48
Transcripción de la entrevista .....	49

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	23
<b>Tabla 2</b> .....	25
<b>Tabla 3</b> .....	27
<b>Tabla 4</b> .....	31
<b>Tabla 5</b> .....	34
<b>Tabla 6</b> .....	36

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> .....	5
<b>Figura 2</b> .....	6
<b>Figura 3</b> .....	7
<b>Figura 4</b> .....	8
<b>Figura 5</b> .....	8
<b>Figura 6</b> .....	11
<b>Figura 7</b> .....	12
<b>Figura 8</b> .....	12
<b>Figura 9</b> .....	14
<b>Figura 10</b> .....	16
<b>Figura 11</b> .....	18
<b>Figura 12</b> .....	20
<b>Figura 13</b> .....	22
<b>Figura 14</b> .....	22
<b>Figura 15</b> .....	38

## Índice de anexos

Anexo1 .....	47
Anexo 2.....	48



## **Resumen:**

Dentro de este trabajo de titulación se llevó a cabo un análisis de caso de la empresa CafExporto, en donde se plantearon dos objetivos, primero el análisis cualitativo de las determinantes de exportación y segundo, la evaluación de su cadena logística mediante el uso de la herramienta de auditoría interna conocida como semaforización. Los resultados obtenidos demostraron que, existe un incremento importante en la producción y por consiguiente exportación de café de especialidad, por otro lado, se determinó que existen dificultades dentro de su cadena logística, especialmente en el proceso de exportación y distribución hacia el mercado Oeste de Estados Unidos. En base a estos resultados se plantearon como principales soluciones controlar la aplicación de tecnologías por parte de los actuales caficultores, evitar la dependencia sobre los caficultores aledaños e implementar una bodega en el estado de Kansas para abastecer a todo el país destino.

**Palabras clave:** Cadena logística, Estados Unidos., café de especialidad, exportaciones, plan de mejora

## **Abstract:**

Within this degree work a case analysis of the company CafExporto was carried out, where two objectives were proposed. First a qualitative analysis of the determinants of export in this company was carried out. Second, the evaluation of its logistic chain through the use of the internal audit tool known as semaphoresis was also carried out. The results showed that there is an important increase in the production and consequently export of specialty coffee. On the other hand, it was determined that there are difficulties within its logistic chain, especially in the process of export and distribution to the Western market of the United States. Based on these results, the main solutions proposed were to control the application of technologies by current coffee growers, to avoid dependence on neighboring coffee growers and to implement a warehouse in the state of Kansas to supply the entire country.

**Keywords:** Logistic chain, United States., exports, improvement plan, specialty coffee



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de nichos de mercado que consisten en tomar productos tradicionales y elevarlos a un nivel que exige mayor especialidad, características únicas, procesos altamente meticulosos y demás procesos especializados que ofrecen como resultado productos con un alto valor agregado (Otoniel Dilas Jiménez et al., 2021). Este es el caso del café de especialidad, producto que ha tomado fuerza dentro de la última década debido a sus características tanto físicas como sensoriales en taza. En el Ecuador, existe un limitado número de empresas que dedican su actividad productiva al café de especialidad, mismas que buscan realizar exportaciones reales a mercados internacionales en donde la tendencia del consumo de café de especialidad va tomando fuerza (Belduma-Gía et al., 2022).

Dentro de este último aspecto la empresa CafExporto es identificada como una de ellas, pues la empresa cuencana destaca en el mercado tanto nacional como internacional por sus destacables prácticas de producción de café de especialidad, así como por la calidad de sus granos de café, obteniendo de esta manera importantes reconocimientos y primeros lugares en certámenes de barismo internacional (CafExporto, 2023).

Sin embargo, la empresa actualmente presenta varias dificultades dentro de su cadena logística que no le permiten un correcto desarrollo de sus exportaciones al mercado líder de las mismas, Estados Unidos. Es entonces que, debido a esto la empresa busca solventar las mismas para abrir nuevo mercado en la zona Este del país en mención.

Por tal motivo, los objetivos planteados dentro del presente trabajo de titulación son 2: primero, realizar un análisis de las determinantes de la exportación de café de especialidad de CafExporto y segundo, analizar la cadena logística de la empresa e identificar los errores que actualmente enfrenta la empresa mediante una entrevista semi estructurada al gerente general de la empresa, y posterior a esto se plantea evaluar los problemas a través de la utilización de una herramienta de auditoría interna conocida como semaforización, esta metodología permitirá identificar el problema, evaluar al mismo asignando un color (verde, amarillo y rojo) además de una puntuación (entre 1 y 10) para asignar una oportuna solución aplicable en el corto plazo y permitir a la empresa un correcto desarrollo de su cadena logística que, a su vez repercutirá de manera directa en el desarrollo del mercado Este de Estados Unidos.

# **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MODELO ACTUAL DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**

## **1.1 Antecedentes de la empresa CafExporto**

La empresa CafExporto constituida en la ciudad de Cuenca, mediante la modalidad de un Joint Venture<sup>1</sup> en donde su gerente general y socio, Juan Peña realiza un proceso de cultivo de café de especialidad que se da en Saraguro, provincia de Loja de manera específica en la hacienda La Papaya. Este proceso se lleva a cabo en conjunto con productores aledaños de la zona en mención, a los cuales se les asesora mediante tecnología necesaria para cumplir con los altos niveles de calidad del café de especialidad requeridos por el mercado internacional. Esta tecnología implica equipos electrónicos que permiten conocer de primera mano la temperatura y la humedad a las que se encuentran sometidas las plantas de café dentro de cada bloque de plantación. Por otro lado, la empresa registra exportaciones a distintos países, siendo el principal destino el mercado de Estados Unidos.

La empresa CafExporto surge por el incremento en la demanda de café de especialidad a nivel mundial, además presenta facilidades como el poseer varias hectáreas de terreno, ideal para cultivar café. Es necesario entender que las variedades de café que cultiva la empresa necesitan de factores específicos de los cuales dependerá su sabor, su aroma y sus tonalidades, estos factores van desde una altura específica sobre el nivel del mar, horas de sol directas a lo largo del día y hasta el clima de la región. Las plantaciones de CafExporto se encuentran situadas en la región de Saraguro, en la zona conocida como La Papaya, a 2000 metros de altura, con luz solar perpendicular todos los días del año y un clima extremadamente favorable. Dichos factores son los que permiten que la calidad del café sea de las más altas dentro del mercado de café de especialidad.

El producto que la empresa actualmente exporta a distintos destinos a nivel internacional cuenta con una calidad de las más altas dentro de este mercado. Para el año 2022, la calidad del grano de café de la empresa CafExporto se ubicó en los 92 puntos según la escala del sistema internacional de clasificación de café desarrollado por el Specialty Coffee Association (SCA), en donde el puntaje mínimo que puede obtener un grano de café de especialidad es de 80 puntos y el máximo es de 100 puntos. Entonces, el grano de café que obtenga un puntaje inferior al mencionado es considerado un café de tipo comercial. Además, el café exportado por parte de la empresa, ha sido galardonado en varios certámenes de barismo internacional, dentro de los más importantes se destacan

---

<sup>1</sup> Joint Venture: Es la colaboración entre empresas para la realización de un proyecto o actividad determinados, que se caracteriza por que las partes mantienen su autonomía y comparten el control sobre el negocio común.

el primer y segundo lugar en los años 2018 y 2020, respectivamente en el US Coffee Championship<sup>2</sup>. Además, la empresa CafExporto ha sido reconocida por Sprudge.com<sup>3</sup> en los años 2018, 2019 y 2020 por sus notables prácticas de producción de café.

La empresa CafExporto cuenta con los siguientes departamentos:

-Gerencial: En este departamento se encuentra Juan Peña, quien desempeña las funciones de gerente general de la empresa y se encarga de la producción en las fincas.

-Administrativo: En este departamento se encuentra Cristina Yerovi, que además de encargarse de lo administrativo en la empresa, se encuentra a cargo de la logística y exportaciones de la empresa.

-Dirección de desarrollo comercial: En este departamento se encuentra Philip Smith, quien se encarga de las ventas a nivel internacional y del área de marketing de la empresa.

## **1.2 Análisis del modelo de producción a nivel nacional**

### **1.2.1 Producción en fincas**

El proceso de cultivo del café de especialidad de la empresa se lo realiza en la hacienda La Papaya y en fincas aledañas de las cuales caficultores de la zona son

---

<sup>2</sup> US Coffee Championship: Competencia en Estados Unidos de América, en donde los competidores disponen de 15 minutos para preparar una bebida insignia a base de café para 4 jurados expertos en café de especialidad, mientras son evaluados técnicamente por dos jueces adicionales.

<sup>3</sup> Sprudge.com: Red más grande del mundo de periodistas internacionales sobre el café de especialidad desde el 2009.

propietarios. La cosecha de las cerezas de café se la realiza una vez al año, durante el mes de septiembre, posterior a esto, muestras de café son enviadas a clientes y potenciales clientes para su degustación y a partir del mes de noviembre el café es exportado a distintos mercados internacionales.

Dentro de la producción del café de especialidad, existen variedades en el grano de café y procesos post cosecha que son aplicados a los granos de café y de los cuales dependerán las tonalidades en la bebida final. La diversidad del grano del café con las que trabaja la empresa consta de cinco tipos de café: B7, SIDRA y TYPICA siendo los principales granos de café cultivados por la empresa, además de las variedades GEISHA y PACAMARA. Por otro lado, los procesos post cosecha que se aplican a las cerezas de café son extensos, los más utilizados por parte de la empresa son: el proceso anaeróbico, el proceso en barril, el proceso honey, el proceso de lavado y el proceso natural.

En lo que concierne a la producción de las variedades de café por parte de la empresa CafExporto, en las siguientes gráficas se evidencia desde el año 2020 al año 2022 su producción en kilogramos por cada variedad de café.

Para el año 2020 la empresa cultivó únicamente tres variedades, TYPICA, SIDRA y B7 como se evidencia en el siguiente gráfico:

### **Figura 1**

*Producción de café de especialidad año 2020 (en lbs)*

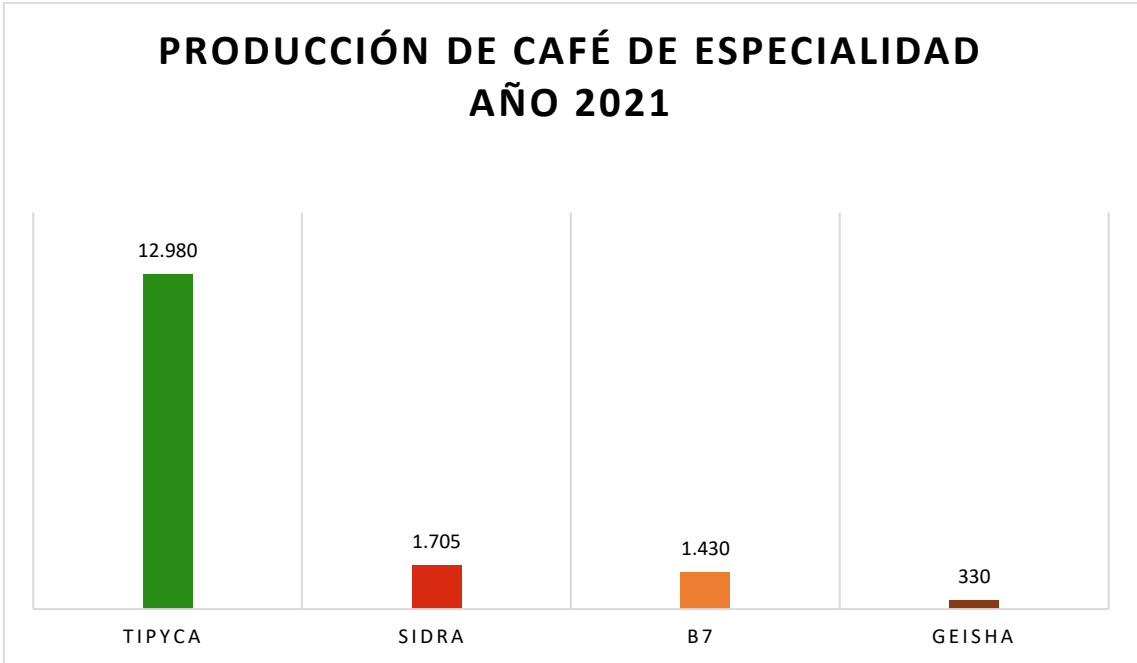


Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

Para el año 2021, la empresa sumó a su producción la variedad de café GEISHA, aumento la producción de las variedades B7 Y SIDRA, y esto repercutió en una disminución de la producción de la variedad TYPYCA como se observa en el siguiente gráfico:

**Figura 2**

*Producción de café de especialidad año 2021 (en lbs)*

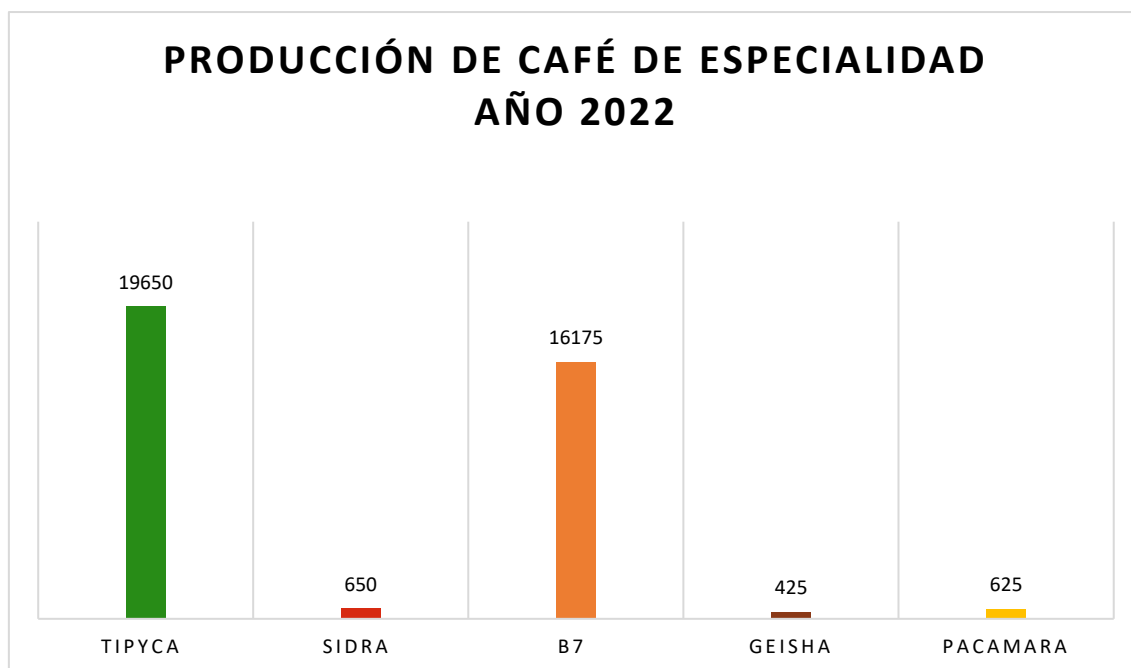


Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

Para el año 2022, la empresa agregó una nueva variedad de grano de café, conocido como PACAMARA, además aumentó considerablemente la producción de las variedades TYPICA y B7, tal como se observa en el gráfico a continuación:

### Figura 3

*Producción de café de especialidad año 2022 (en lbs)*



Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

Con los gráficos elaborados como resultado de información brindada por la empresa, se evidencia un crecimiento importante en la producción de café de especialidad, específicamente podemos observar lo mencionado dentro de la variedad TYPICA, la misma que, si bien para el año 2021 con respecto al año 2020 presenta un decrecimiento en su producción del 28,5%, para el año 2022 presenta un incremento del 137,5%.

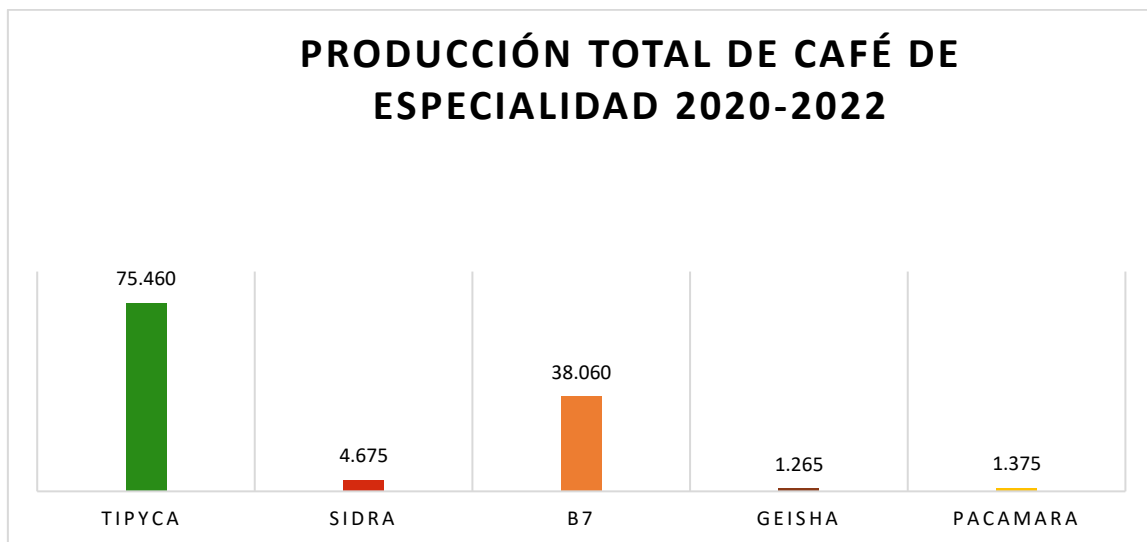
Es necesario resaltar que, para el año 2021, en donde se evidencia una reducción en cuanto a producción, existen factores importantes a considerar que permiten una clara explicación de este hecho; pues la empresa en este año opta por aumentar la producción de otras variedades de café como la variedad B7, la variedad SYDRA y la variedad GEISHA con el objetivo de experimentar con estas variedades y analizar las características del grano una vez culminado el proceso respectivo.

En el siguiente gráfico se evidencia la producción total de café de especialidad dentro de los 3 últimos años por parte de la empresa, la producción de la misma se ha

visto definida por 5 variedades de café, siendo la variedad TYPICA la principal producida debido a la demanda del sabor final en copa por parte del mercado internacional. Además, la empresa demuestra una eficiente y actualizada inteligencia de mercados lo que ha permitido que la producción en finca se base en la demanda del mercado internacional, pues la empresa año tras año realiza nuevas investigaciones agronómicas, y pruebas con nuevas variedades de café para dar paso al cultivo y producción en toneladas de las mismas; así pues lo descrito se evidencia en el aumento de la producción de la variedad B7, la misma que ha sido desarrollada en un laboratorio de investigación por parte de CafExporto.

#### Figura 4

*Producción total de café de especialidad año 2020-2022 (en lbs)*



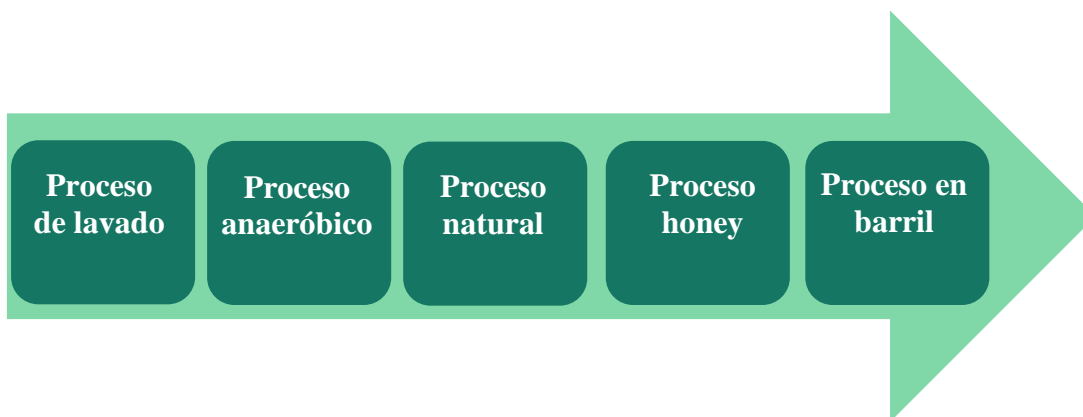
Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

Haciendo referencia a los procesos llevados a cabo una vez que las cerezas de café han sido cultivadas, seleccionadas de acuerdo a sus defectos físicos y las mismas han atravesado el proceso de secado, se exhiben los 5 principales procesos aplicados al café:

#### Figura 5

*Procesos aplicados a la cereza de café para su fermentación*





Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

Primero, el proceso de lavado, en donde es importante mencionar que el proceso a continuación se lleva a cabo con cerezas de café de la variedad TYPICA, en donde lo que se busca mediante este proceso es obtener mayor densidad en el grano, lo que garantiza un resultado en cuanto a características en aromas y sabores, el proceso de lavado se enfoca principalmente en desmucilaginar los granos de café, es decir desprender el mucílago<sup>4</sup> del grano de café, para posterior a esto realizar un proceso controlado de fertilización con agua pura durante 15 horas y finalmente llevar los granos de café a cuartos de secado por un tiempo dirigido de 11 días, esto permite a la finca obtener limpios y delicados sabores que cumplen con el objetivo planteado al realizar este proceso.

El segundo proceso, conocido como anaeróbico, se lleva a cabo en cerezas de café de la variedad B7, en donde posterior a haber sido recolectadas las cerezas de café y cuidadosamente seleccionadas, son llevadas a tanques que contienen polietileno para llevar a cabo el proceso de fermentación durante 100, 120 y hasta 240 horas, entonces es aquí en donde se lleva a cabo el proceso sin oxígeno, en la sombra y a temperaturas durante el proceso que no pueden exceder los 24 grados centígrados. Una vez fermentadas, las cerezas de café son transportadas a los cuartos de secado en donde permanecen por aproximadamente 30 días.

El tercer proceso, conocido como proceso natural, se lleva a cabo en cerezas de café de la variedad TYPICA, en donde posterior a haber seguido el proceso de recolección y selección, son esparcidas por los productores de la finca en capas tendidas en patios que

---

<sup>4</sup> Mucílago: Capa localizada entre la pulpa y el pergamino, constituida por tejidos que no contienen cafeína.

reciben directamente la luz solar y durante este proceso las cerezas de café son constantemente revueltas entre 3 y 4 veces al día para asegurar el secado uniforme de las mismas. Este proceso de secado dura entre los 20 y 30 días.

El cuarto proceso a continuación, conocido como proceso honey, se lleva a cabo en cerezas de café de la variedad TYPICA, en donde una vez que las cerezas han sido recolectadas y seleccionadas, son llevadas a tanques de polietileno para ser fermentadas por 120 horas. Posterior a esto, se lleva cabo el proceso anaeróbico en cuartos con un ambiente controlado en donde la temperatura no supera los 24 grados centígrados. Una vez que las cerezas han sido fermentadas, son desmucilaginas y es cuando se obtiene el proceso Honey caracterizado por el color rosa que se obtiene como resultado.

El quinto y último proceso, conocido como proceso en barril es llevado a cabo en cerezas de café de la variedad TYPICA. Este proceso se lo realizó hace 4 años por parte de Juan Peña, en donde una vez entendido el proceso de fermentación, Juan decidió experimentar colocando las cerezas de café durante 5 días en un ambiente cerrado y monitoreado, dentro de barriles en donde había reposado ron durante 20 años. El resultado de este proceso fue que las cerezas de café absorbieron todos los aromas y sabores provenientes del barril, obteniendo tonos de maracuyá, vino, mandarina y chocolate. Es importante mencionar que para que este proceso ocurra, los barriles deberán permanecer en cuartos oscuros a una temperatura menor a 18 grados centígrados. Una vez que son retiradas de los barriles, las cerezas son llevadas a cuartos de secado durante un período de 28 a 30 días (CafExporto, 2022).

### **1.2.2 Manejo y asesoría a productores**

En primer lugar, la empresa CafExporto es una empresa que posee su finca productora que opera en la zona La Papaya de la ciudad de Saraguro, en la provincia de Loja. Esta empresa se dedica a brindar apoyo a los caficultores locales que buscan mejorar la calidad de sus granos de café y acceder a los mercados nacionales e internacionales.

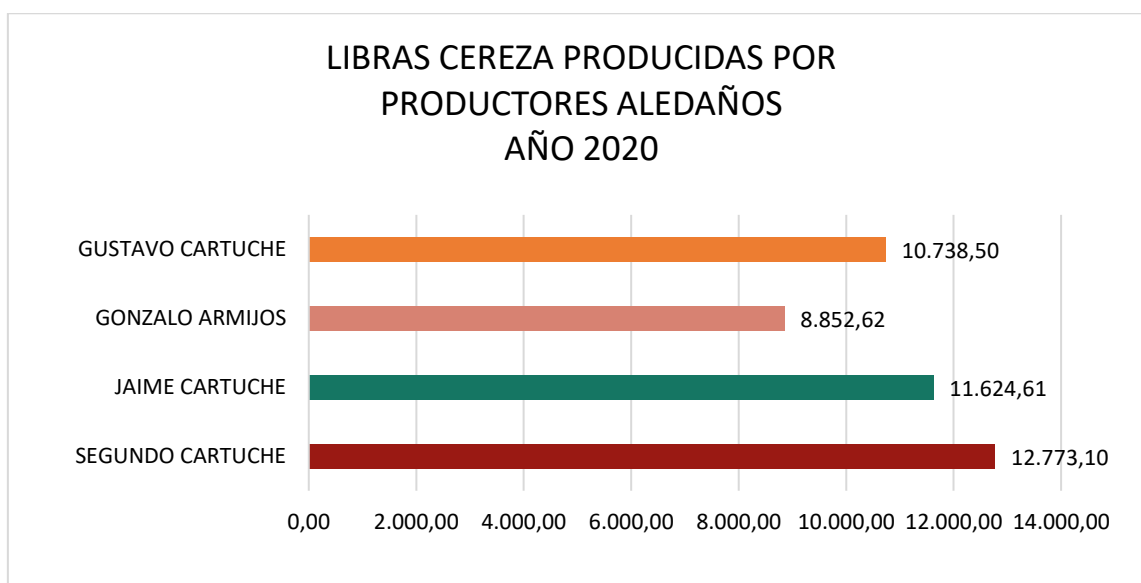
Los caficultores aledaños a la empresa CafExporto cuentan con un conocimiento empírico sobre el cultivo de café, lo que significa que han adquirido habilidades y conocimientos a través de la experiencia y la observación. Sin embargo, estos agricultores no tienen acceso a la tecnología y la información necesarias para satisfacer las necesidades del mercado al que buscan vender sus productos.

Es aquí donde CafExporto juega un papel importante, ya que brinda a los caficultores locales el conocimiento científico y tecnológico necesario para mejorar la calidad de sus granos de café y aumentar su competitividad en el mercado. Además, la empresa también proporciona información importante sobre los mercados nacionales e internacionales y cómo acceder a ellos, información a la que los caficultores de la zona no poseen acceso y si la poseen, resulta ser incompleta o imprecisa (CafExporto, 2022).

En el siguiente gráfico se puede observar que la empresa ayudaba con procesos y tecnología únicamente a cuatro productores aledaños, los mismos que representaron un total de 43.988,8 libras cereza en el año 2020, si bien es cierto que estos números disminuyen una vez las cerezas de café han sido seleccionadas y procesadas, son bastante significativos puesto que superan la cantidad de café producido por la finca CafExporto.

### Figura 6

*Libras cereza producidas por productores aledaños año 2020*

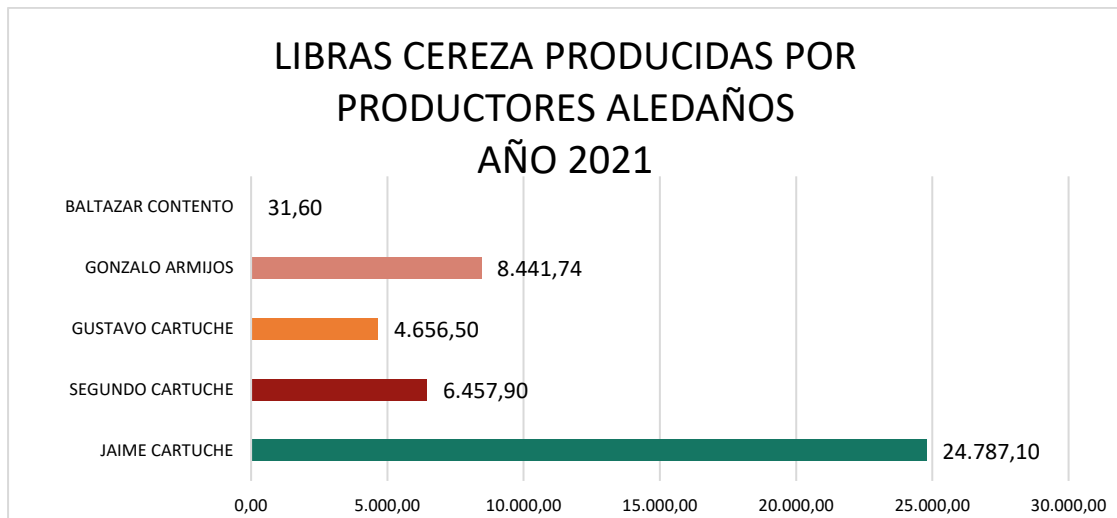


Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

En el año 2021, CafExporto trabajó en conjunto con cinco productores locales de la zona, es decir que, añadió a un productor más en comparación con el año 2020. Adicionalmente, es importante mencionar que en el año 2021, la producción de estos productores representó un total de 44.374,84 libras cereza, cantidad que supera significativamente lo producido por CafExporto durante el mismo año.

### Figura 7

Libras cereza producidas por productores aledaños año 2021

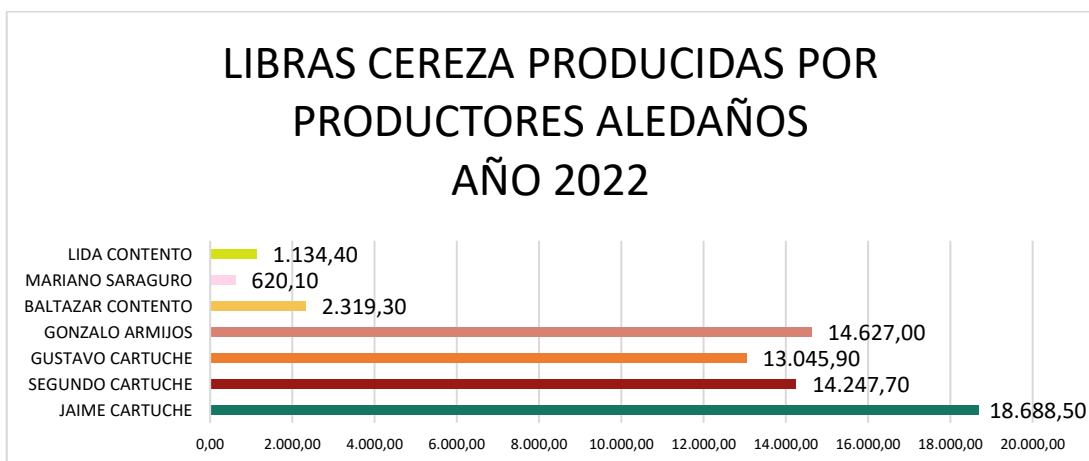


Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

En el año 2022, CafExporto trabajó en conjunto con siete productores locales para brindarles más apoyo a la región y mejorar sus prácticas de cultivo, procesos y comercialización. En el siguiente gráfico se establece la cantidad de libras cereza cosechadas durante el año 2022 por los productores en cuestión, lo que representa un total de 64.682,90 libras cereza de café de especialidad.

### Figura 8

Libras cereza producidas por productores aledaños año 2022



Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

Posterior a la elaboración de los gráficos presentados, es preciso llevar a cabo el siguiente análisis:

Primero, se observa que Jaime Cartuche posee una producción promedio durante los 3 últimos años de casi 18.360 mil libras cereza, esto se traduce en que la asesoría técnica y tecnológica por parte CafExporto ha sido un gran soporte para mantener el mismo nivel y calidad de producción año tras año, lo que representa grandes ganancias tanto para la zona La Papaya, como para Jaime Cartuche en términos de crecimiento económico.

Segundo, se observa que la producción de Segundo Cartuche y Gustavo Cartuche aumenta en más del doble para el año 2022 en relación al año 2020, pues acorde a Juan Peña, los productores se vieron afectados de manera importante por la pandemia y optaron por invertir menos en producción durante este año pero con ayuda de CafExporto para el año siguiente aumentaron su producción y se espera que continúe así a partir de este año.

Tercero, se evidencia el compromiso por parte de la empresa con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en la región impactando el modo de vida de los caficultores aledaños, pues como se observa en los gráficos año tras año CafExporto suma a sus filas nuevos productores, a los cuales brinda asesoría desde el momento de sembrar las semillas de café hasta la venta nacional e internacional del mismo, actividad cuya finalidad es apoyarlos mejorando su calidad de vida y fortaleciendo su economía local.

Cuarto, se evidencia la importancia que tienen los productores para la empresa debido a sus niveles de producción de café de especialidad mismos que, sobrepasan en gran cantidad a los producidos por la finca principal parte de CafExporto.

### **1.2.3 Seguimiento y control de calidad**

Dentro de este apartado es necesario empezar distinguiendo que tanto el seguimiento, como el control de calidad son dos procesos que, son totalmente distintos y se complementan el uno con el otro en pro de obtener los mejores resultados en cuanto al manejo del grano de café desde que inicia su cultivo hasta su destino final.

CafExporto es consciente de que cada paso del proceso en seco del grano de café es de vital importancia tanto para el productor, exportador, así como también para el cliente final y es por eso que la empresa garantiza trazabilidad y un continuo seguimiento desde que los saquillos de café ingresan al depósito hasta el despacho del mismo.

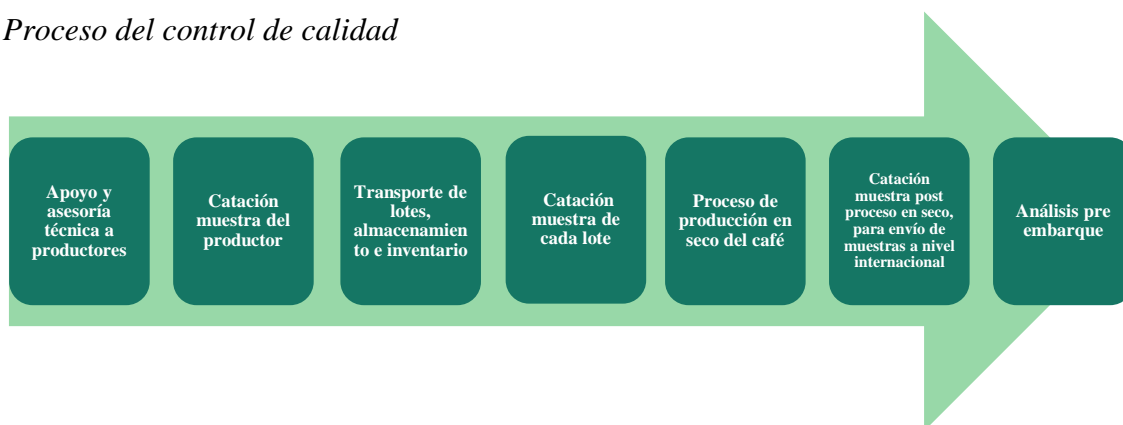
La cosecha de cada finca arriba en los meses de septiembre, octubre y noviembre al laboratorio y depósito de CafExporto, en este punto cada uno de los saquillos son

codificados con un número y nombre de referencia. Durante este proceso de admisión, pequeñas muestras son tomadas de cada saquillo que ha sido codificado para realizar el análisis respectivo antes de iniciar el proceso de elaboración en seco a los granos de café.

Una vez que los granos de café han pasado satisfactoriamente durante todo el proceso de control de calidad, se procede a empaquetar en cajas de 25kg en donde en este punto, pequeñas muestras son tomadas nuevamente para realizar un nuevo análisis de control de calidad en el laboratorio de CafExporto, una vez que la última muestra tomada ha aprobado dicho control final, las cajas con café de especialidad están listas para ser enviadas a distintos tostadores a nivel mundial.

## Figura 9

### *Proceso del control de calidad*



Fuente: Adaptado de CafExporto, 2022.

Ahora, en cuanto al control de calidad, el mismo inicia desde el momento en que el productor siembra las semillas de la variedad de café respectiva. Posterior a esto, se llevan a cabo procesos basados en tecnología que permite conocer de primera mano varios determinantes dentro de las plantaciones de café, como por ejemplo la temperatura, la humedad, la altura sobre el nivel del mar, el nivel de precipitación y la cantidad de nutrientes que es capaz de absorber el suelo, el mismo que influirá de manera directa en la planta de café dotándola o no, de los nutrientes necesarios para que la misma pueda producir cerezas de café sin ningún tipo de defectos físicos ni defectos en su sabor.

Una vez que ha finalizado el proceso de cosecha en octubre, y han sido realizados con éxito los distintos procesos abordados en el subtítulo anterior, pequeñas muestras son tomadas de cada plantación de cada productor, las mismas que son transportadas al laboratorio de CafExporto para realizar la catación de la muestra, así como también

asignar un puntaje al grano de café siguiendo el debido protocolo establecido por la Specialty Coffee Association, el mismo que es llevado a cabo por un Q arábica grader<sup>5</sup> certificado por parte de la misma institución internacional. En este laboratorio se realiza un análisis físico y sensorial de cada muestra en donde además se realiza: el proceso de un tueste especializado, seguimiento y control de procesos experimentales en fincas, así como también una final aprobación y soporte a socios caficultores en cuanto a precio y envío a clientes finales.

Una vez que la muestra ha sido calificada de acuerdo a la escala de la SCAA en dicho laboratorio, los bloques de cosecha de donde las muestras fueron tomadas son aprobados y autorizados para el envío a la planta de producción en seco y almacenamiento de CafExporto, una vez han llegado a la empresa, se realiza un inventario y se almacenan los saquillos ordenados de acuerdo al número de bloque de cosecha del que provengan.

El siguiente paso a seguir cuando se ha cumplido rigurosamente con el paso anterior es nuevamente realizar una toma de muestras de cada bloque de café almacenado anteriormente para realizar una nueva catación y asegurar que la calidad y características del grano sean la mismas que en la primera catación realizada.

Como punto posterior dentro del control de calidad por parte de la empresa, se toman nuevamente muestras una vez que ha culminado el proceso de producción en seco para que, una vez analizadas estas muestras se proceda con el envío de muestras a nivel internacional. Dichas muestras constan de un peso de 1kg de la oferta existente, analizada y lista para ser exportada una vez culmine el proceso de negociación de la venta de café.

Finalmente, se realiza un análisis y control de calidad final previo a la exportación con pequeñas muestras de cada caja que se encuentra lista para ser exportada, con esto CafExporto realiza un seguimiento óptimo y detallado en cada punto en donde el grano de café es manipulado, garantizando así una calidad única que satisface al cliente final (CafExporto, 2022).

### **1.3 Planta de proceso y empaque**

Una vez que se ha realizado la catación de las muestras de cada lote, la cantidad total de los granos de café que habían sido almacenados con anterioridad pasan por la planta de proceso en seco de los granos de café, la misma que para el año 2023 fue

---

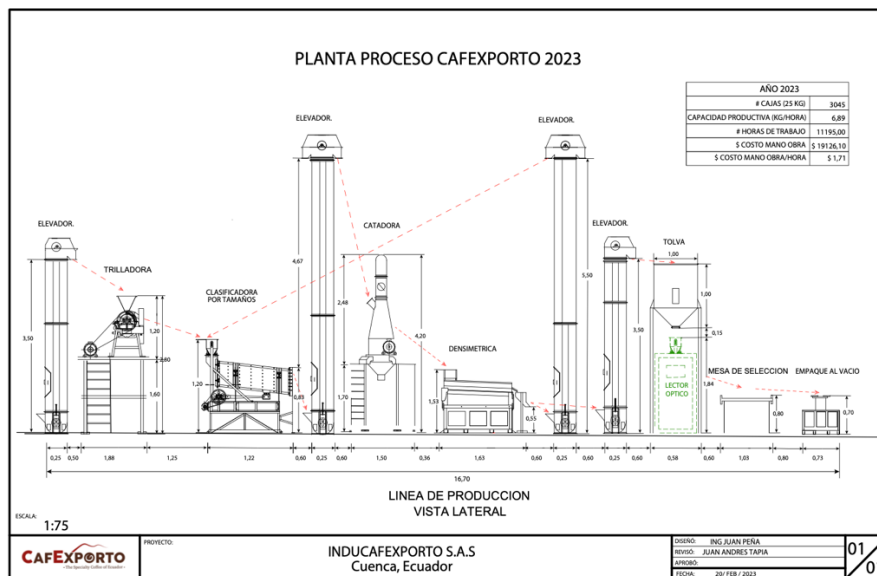
<sup>5</sup> Q arábica grader: Catadores profesionales que evalúan cafés y analizan su calidad, además sus valoraciones sirven para establecer el puntaje y precio del café de especialidad.

expandida con el objetivo de generar una capacidad productiva por kg/hora de 6,89, es decir se producirán 3.045 cajas de 25kg cada una. En donde, el número de horas de trabajo es de 1.1195 con un costo de mano de obra de 19.126 mil dólares americanos lo que significa que el costo de mano de obra por hora de trabajo es de 1,71 dólares americanos.

Esta planta de proceso expuesta a continuación cuenta con una línea de producción que consta de una trilladora, cuatro elevadores, una clasificadora por tamaños, una catadora, una densimétrica, una tolva, un lector óptico, una mesa de selección y una empaquetadora al vacío.

**Figura 10**

*Planta de proceso CafExporto 2023*



Fuente: Adaptado de CafExporto, 2023.

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN REALIZADOS DURANTE EL PERÍODO 2017-2022**

Dentro de este capítulo lo que se busca llevar a cabo es un análisis tanto de las libras exportadas por parte de CafExporto desde el año 2017, así como también un análisis de los procesos de ventas internacionales con los que ha cumplido de manera satisfactoria la empresa, lo que le ha permitido realizar esporádicas exportaciones a varios mercados a nivel mundial. Además de aplicar una entrevista semi estructurada al gerente general de la empresa con el objetivo de identificar problemas y posterior a esto evaluarlos mediante



una herramienta de auditoría interna conocida como semaforización, misma que permitirá establecer una visión detallada de los problemas que actualmente enfrenta la empresa y brindar una solución a cada uno de ellos, con el objetivo de apoyar a CafExporto a mejorar sus procesos de exportación al mercado oeste de Estados Unidos y con esto, ingresar en el mercado este del mencionado país.

## **2.1 Proceso de exportación**

Dentro de los principales países importadores de café de especialidad de CafExporto se encuentra Estados Unidos. Este mercado acapara aproximadamente el 80% de la oferta exportable por parte de la empresa, pues es aquí en donde existe una cultura del café de especialidad ya posicionada, además existen certámenes a nivel nacional e internacional en donde evalúan el sabor y calidad de café, así como el proceso de creación de una taza de café en concursos de barismo que congregan expertos en esta índole de todo el mundo, en adición tostadores de café especializados que, muchas de las veces son propietarios de cafeterías importantes que rinden culto a la cultura de café de especialidad, la cuales cuentan con sede en distintos estados a lo largo de todo el país norteamericano (CafExporto, 2022).

Lo expuesto en el párrafo anterior determina un mercado ya desarrollado para la exportación de café de especialidad por parte de empresas ecuatorianas. Esta es la principal actividad de la empresa CafExporto, misma que registra exportaciones desde el año 2017 y ha sido desarrollada con regularidad hasta el presente año, sin embargo, para el año 2023, la empresa espera incrementar sus niveles de producción gracias a la reciente implementación de una planta procesadora de café en seco, misma que ha sido expuesta con anterioridad en el capítulo uno.

Para la exportación de café de especialidad a Estados Unidos es necesario tener en cuenta que el arancel que se aplica a las importaciones de café en este país depende de la presentación y tipo de café, en este caso, para el café de especialidad sin tostar se encuentra exento de aranceles. Sin embargo, si el café ha sido tostado o envasado, se encuentra sujeto al arancel ad Valorem del 7%, mismo que es aplicado sobre el valor CIF de la mercancía. Esto último, debido a que el Ecuador no cuenta con ningún tipo de acuerdo comercial con Estados Unidos lo que dificulta la competitividad con empresas que se dedican a la misma actividad comercial ubicadas en Colombia, por ejemplo, país

que cuenta con un tratado de libre comercio con Estados Unidos desde el año 2012 (Pro Ecuador, 2021).

La empresa CafExporto ha cumplido con los requisitos que dicta el gobierno del Ecuador y sus instituciones para la regularización de su producto y obtención de documentos necesarios para la exportación, mismos que constan de 8 pasos:

### Figura 11

#### *Requisitos para la exportación de café de especialidad*



Fuente: Adaptado de Pro Ecuador, 2023.

Primero, CafExporto ha cumplido exitosamente la verificación de estatus fitosanitario en Agrocalidad, proceso en donde se verifica si existen requisitos fitosanitarios en el país destino, en este caso al tratarse de Estados Unidos el principal requerimiento es cumplir con normas establecidas por la FDA<sup>6</sup> al tratarse de alimentos.

Segundo, CafExporto ha sido registrado con éxito como operador de Agrocalidad a través del sistema guía, este sistema permite al usuario registrar el número de fincas de producción, la extensión de las mismas, así como también detallar cada área existente dentro de las fincas o del centro de acopio.

Tercero, CafExporto ha solicitado y aprobado exitosamente la inspección de Agrocalidad basada en el formulario registrado, en donde se verifica mediante técnicos especializados que tanto el cultivo como la instalación cumplan con estándares del país destino y normas sanitarias del Ecuador.

Cuarto, CafExporto ha obtenido de manera exitosa el registro de clave de exportación de café por parte del Viceministerio de producción e industrias.

---

<sup>6</sup> FDA: Entidad gubernamental de los Estados Unidos que protege la salud pública mediante regulaciones a productos farmacéuticos y productos biológicos.

Quinto, CafExporto realizó el registro de exportador ante la Oficina de proyecto café-cacao, mismo que solicita los datos idénticos a los proporcionados por parte del Viceministerio de producción e industrias en el punto anterior.

Sexto, CafExporto realizó el registro de operador en el sistema de Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE).

Séptimo, la solicitud del certificado fitosanitario de exportación, mismo que es otorgado por parte de Agrocalidad previo al embarque del café e involucra una inspección en donde se desarrolla un informe, que establece el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios en el país destino.

Octavo y último paso, la solicitud del certificado de origen, obtenido mediante la subsecretaría de comercialización, misma que forma parte del Ministerio de agricultura y ganadería (Pro Ecuador, 2021).

Como se mencionó en párrafos anteriores dentro de este capítulo, el café exportado desde Ecuador actualmente paga un arancel específico. Además, el mismo debe cumplir una serie de requisitos no arancelarios para ser exportado al mercado americano. Estos requisitos se enmarcan en las exigencias establecidas por la FDA, misma que tiene la libertad de realizar exámenes físicos y toma de muestras para exámenes respectivos del producto. Esta institución se encarga de la administración de varios aspectos como la ley contra el Bioterrorismo, control de la acidez en los productos, control de aditivos alimentarios, etiquetado y envasado del producto, entre otros (Prom Perú, 2015).

CafExporto cumple de manera eficaz con todos los aspectos regulados por la FDA, además cuenta con una certificación que asegura el cumplimiento de los requisitos legales vigentes y evita que las operaciones de la empresa se vean involucradas en actividades ilícitas como el narcotráfico, terrorismo, corrupción, soborno, lavado de activos, entre otras, conocida como certificación BASC, que garantiza un comercio seguro (CafExporto, 2022).

Una vez que CafExporto ha cumplido con los requisitos necesarios, certificaciones obligatorias y adicionales para realizar el proceso de exportación, se da el inicio del mismo. Acorde a Juan Peña, actualmente dentro del mercado americano, la empresa no puede realizar ventas directas a consumidores finales, cafeterías o a tostaderías debido a que las mismas necesitan una identificación especial como importadores, conocido como Import ID, mismo que dificulta la venta de café a consumidores estadounidenses y es por eso que la empresa ha optado por arrendar una bodega en el estado de California. Esta bodega permite a CafExporto la venta directa a clientes establecidos de su producto, nuevos clientes y la óptima distribución en la zona oeste del país.

## **2.2 Café de especialidad exportado durante el período 2017-2022**

Cafexporto realiza la venta internacional de café de especialidad desde el año 2017, estas exportaciones realizadas durante los primeros años fueron ventas esporádicas a distintos destinos a nivel mundial, siendo el principal destino Estados Unidos. A continuación, se presentan las libras de café exportadas a mencionado destino durante un período que comprende 6 años:

### **Figura 12**

*Libras exportadas a Estados Unidos, período 2017-2022*



Fuente: CafExporto, 2023.

En el gráfico se puede apreciar lo siguiente: primero, que el año 2017 cuando empiezan las exportaciones por parte de la empresa, la misma, únicamente exportó 11.680 libras de café de especialidad al mercado americano, es decir apenas 10.600 dólares, esto teniendo en cuenta que el total de ventas por parte de empresas ecuatorianas competidoras en el mismo año y al mismo destino, alcanzó los 4,6 millones de dólares (CafExporto, 2023).

Segundo, para el año 2018 las libras exportadas de café de especialidad aumentan en un 29,9% en relación al año anterior. Para los 4 años siguientes, la empresa registra una mínima variación en libras de café exportadas, con un promedio dentro de estos años de 15.070 libras. Por otro lado, el total exportado por parte de empresas competidoras en este mercado fue de 10,5 millones de dólares (CafExporto, 2023).

Tercero, para el año 2022 las libras exportadas de café de especialidad aumentan de manera importante en un 57,8% en relación al año 2021, este fenómeno se debe a 2 factores claves, el aumento de los terrenos de cultivos y, por ende, un aumento de producción por parte de la empresa y de los caficultores aledaños. La cantidad exportada en el año 2022 representa 21.800 dólares.

### **2.3 Semaforización de problemas**

Una vez se ha realizado la descripción y análisis de las actividades desarrolladas por parte de la empresa, es necesario proceder con un análisis de las 3 principales

actividades dentro de la cadena de suministro de CafExporto, misma que para mencionado análisis se dividirá en 3 partes generales: producción, abastecimiento y distribución. Es necesario mencionar que, al momento de encontrar un problema en cualquiera de las partes definidas, se procederá al planteamiento de una solución en el capítulo siguiente a este. Además, que acorde a Juan Peña, lo que CafExporto actualmente enfrenta como mayor reto es la distribución del café de especialidad en el país destino.

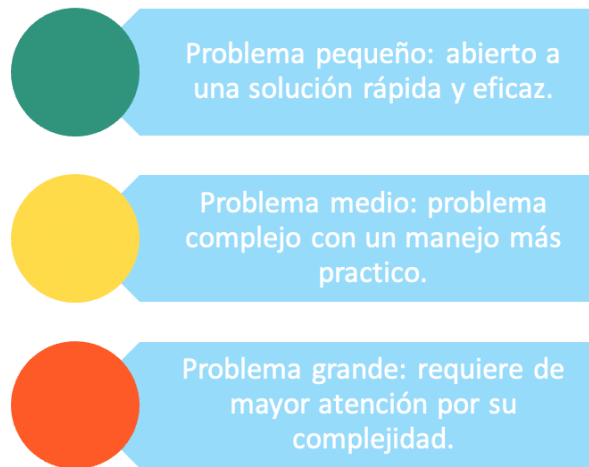
Para desarrollar lo establecido en el párrafo anterior, se llevará a cabo la metodología conocida como semaforización del problema, misma que permite clasificar al problema dependiendo su naturaleza que podrá ser: grande, medio o pequeño.

Se establecen 2 fases que son:

1. Identificación del problema.
2. Semaforización del problema.

### **Figura 13**

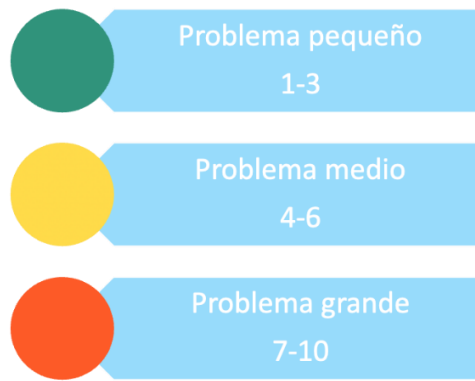
*Semaforización de problemas*



Elaboración propia

### **Figura 14**

*Semaforización nivel del problema*






Elaboración propia

### 2.3.1 Producción

Como se observa a continuación dentro del apartado de producción, mismo que forma parte del primer eslabón de la cadena logística de CafExporto, se identificaron los problemas existentes a los cuales se los evaluó con un color y se les asignó una valoración de acuerdo al nivel del problema:

**Tabla 1**

*Análisis de la producción*

1.Problema	Producción inconsistente por parte de caficultores aledaños.	Falta de proyección en la cantidad que producirán los caficultores en base a semillas entregadas.	Ausencia de certificaciones internacionales para el café.
2.Evaluación			
2.1 Nivel del problema	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Fuente: Propia del autor

### 1.1 Problema A

El primer problema que se evidencia posterior al análisis de los datos proporcionados por parte de CafExporto en cuanto niveles de producción, es la existencia de una producción inconsistente por parte de los caficultores aledaños año tras año. Problema que se evidencia y ha sido enmarcado dentro del apartado de producción, pues para la empresa esto representa una falta de regularidad en el producto final, lo que significa para la empresa que un año se oferte una cierta cantidad de café, para el siguiente año la misma se reduzca en un 25% y para el año siguiente la misma aumente solo en un 50%, contrario completamente a lo proyectado por parte de la empresa al iniciar cada año fiscal y en contra de la política de la empresa de mantener e incluso mejorar los estándares de calidad año tras año.

### **Evaluación**

El problema que se identifica es bajo, con un nivel 2 ya que afecta a la oferta exportable por parte de la empresa de manera directa. Al tratarse de un problema pequeño, el mismo presenta una solución rápida y eficaz, pues acorde a Juan Peña, este problema en mención viene dado por una falta de aplicación de las tecnologías y conocimiento por parte de los caficultores y es por eso que sus niveles de producción varían, pues al momento de realizar la selección de los granos, misma que se realiza acorde a las características físicas del grano, estos no cumplen con los estándares de calidad planteados por la empresa y representan una pérdida en la producción anual debido a que son rechazados por parte de CafExporto.

### **1.2 Problema B**

El segundo problema que se evidencia posterior al análisis de los datos proporcionados por parte de la empresa referentes a la producción, es la falta de proyección en base a las semillas que son entregadas año tras año a los productores aledaños, lo que crea un vacío y desconocimiento sobre la potencial producción de ese año, por ende, existe una falta de control en este aspecto. Este problema surge, acorde a Juan Peña, debido a que la producción de los caficultores aledaños se la considera como adicional y su relevancia viene dada la mayoría del tiempo no por su calidad de excelencia, sino por su volumen y calidad de nivel medio-alto.

### **Evaluación**



El segundo problema que se identifica en el apartado de distribución es considerado un problema medio, con un nivel 5, debido a que afecta significativamente a la oferta exportable de la empresa. Además, el problema en cuestión, no ha sido abordado de manera específica por el personal a cargo del área. Este problema acorde a la evaluación, se caracteriza por significar un fácil y rápido manejo.

### **1.3 Problema C**

El tercer problema que se identifica posterior al análisis de los datos de la empresa referentes a la producción, es la falta de certificaciones internacionales para el café. Este problema viene dado por la falta de conocimiento sobre los beneficios que las certificaciones ofrecen a productos de esta índole en el mercado global. Además, se evidencia que, CafExporto cumple con varios requisitos necesarios para conseguir certificaciones importantes como por ejemplo la certificación Fair Trade.

### **Evaluación**



El problema que se identifica en el apartado de distribución es medio, con un nivel 4, debido a que acceder a estas certificaciones significa altos costos para obtener las mismas. Además, el problema viene dado por el desconocimiento de las ventajas que estas certificaciones acarrearán en la preferencia del consumidor al momento de adquirir un producto orgánico como el café de especialidad.

#### **2.3.2 Abastecimiento**

Como se observa a continuación dentro del apartado de abastecimiento, mismo que forma parte de la segunda parte de la cadena logística de CafExporto, se identificaron los problemas existentes a los cuales se los evaluó con un color y se les asignó una valoración de acuerdo al nivel del problema:

### **Tabla 2**

#### *Análisis del abastecimiento*

Problema	Parte de la oferta exportable de la empresa depende de la producción de los caficultores aledaños.	Venta anticipada de la producción.
Evaluación		
Nivel del problema	4	8

Fuente: Propia del autor

### 1.1 Problema A

Mediante el análisis en el capítulo uno de la situación actual de la empresa, se evidencia que parte de la oferta exportable de CafExporto depende de la producción de los caficultores que, si la misma no es regular año tras año en cuánto cantidad y calidad, el abastecimiento por parte de la empresa se verá afectado debido a esta alta dependencia hacia los mismos.

#### Evaluación

El problema que se identifica es medio, con un nivel 5, debido a que afecta de manera directa a la oferta exportable por parte de la empresa, pero este problema presenta una complejidad con un manejo práctico. Acorde a Juan Peña, lo que la empresa actualmente busca es expandir los terrenos de cultivo de la finca principal, misma que es propiedad de CafExporto. En esto último mencionado, es un limitante de expansión las condiciones climáticas de las posibles nuevas zonas de cultivo para el café de especialidad.

### 1.2 Problema B

Posterior al análisis de los datos proporcionados por parte de la empresa, se identifica un problema que afecta específicamente en el área de abastecimiento dentro de la cadena de suministro por parte de la empresa. Actualmente la empresa ha optado vender por

anticipado la producción de café de especialidad a clientes a nivel global, especialmente a clientes ubicados en Estados Unidos.

### **Evaluación**





El problema que se identifica es alto, con un nivel 8, debido a que el riesgo de implementar esta opción de venta es altamente elevado puesto que dependen totalmente de la existencia o no de factores externos que escapan del control por parte de la empresa como por ejemplo los fenómenos climáticos. El implementar esta modalidad de venta compromete la producción de la empresa a futuro por lo que la misma se ve obligada a mejorar su trazabilidad y mejorar problemas existentes con el fin de garantizar la calidad del producto a futuro y cumplir con sus clientes.

### **2.3.3 Distribución**

Como se observa a continuación dentro del apartado de abastecimiento, mismo que forma parte de la tercera parte de la cadena logística de CafExporto, se identificaron los problemas existentes a los cuales se los evaluó con un color y se les asignó una valoración de acuerdo al nivel del problema:

**Tabla 3**

*Análisis de la distribución*

Problema	Exportación en USA a cliente final mediante IMPORT ID.	Carencia de ventas mediante página web.	Servicio Post-Venta ineficiente.	Departamento administrativo encargado de exportaciones y logística.
Evaluación Nivel del problema	 <b>8</b>	 <b>4</b>	 <b>2</b>	 <b>5</b>

Fuente: Propia del autor

#### **1.4 Problema A**

La distribución en el mercado de destino, en este caso Estados Unidos, viene dada por el hecho de que, al momento de importar mercadería a este país, se necesita de una licencia conocida como identificación de importador o en inglés, Import ID. Este es un requisito necesario para realizar importaciones en el país americano, por lo que, al momento de buscar la adquisición de café de especialidad por parte de clientes en este país, son muy pocos los que poseen dicho requisito, razón por la cual CafExporto se ve obligado a trasladar su café a la bodega que mantienen en alquiler en el estado de California, por un costo de 14 mil dólares mensuales, significando altos costos para la empresa mensualmente.

#### **Evaluación**

El problema identificado es de nivel alto, debido a que afecta al último punto de la cadena logística y proceso de ventas de la empresa, es un problema complejo que requiere mayor atención por su naturaleza, es por eso que se lo califica con un nivel de 7. La empresa debe cubrir con los costos que el nacionalizar la mercancía implica, y a su vez con los costos de alquiler de la bodega lo que eleva los costos y, por ende, el precio final del café se ve afectado.

#### **1.5 Problema B**

Posterior al análisis de los datos proporcionados por parte de la empresa, se identifica un problema que afecta de manera directa en el proceso de ventas de la empresa. Actualmente la empresa mantiene su página web, pero en la misma no existe la opción de acceder un catálogo y realizar un pedido por este medio. Si bien cuenta con datos de contacto de la persona encargada de las ventas, el proceso de compra resulta tedioso y largo para el comprador.

#### **Evaluación**

El problema identificado es de complejidad media, mismo que representa un manejo más práctico del problema y se le asigna una puntuación de 4 puntos. La empresa si bien se promociona mediante su página web, no consigue el cierre de ventas exitosas, debido a la falta de comercio electrónico en la misma además de no tener presencia en plataformas de comercio electrónico como Shopify, WooCommerce, Magento, etc.

## **1.6 Problema C**

Posterior al análisis de los datos proporcionados por parte de la empresa, el problema que se identifica se enmarca en el servicio post venta por parte de la empresa, misma que mantiene un servicio post venta ineficiente, debido a que el actual servicio post venta únicamente depende en si del cliente, mismo que si tiene algún tipo de queja o comentario referente al producto o a la entrega del mismo se contactará con la empresa y a raíz de este supuesto, la empresa buscará solución o caso contrario, la misma da por hecho la satisfacción del cliente.

### **Evaluación**

El problema identificado es de nivel bajo, con un manejo simple que dará un rápido y eficaz resultado, es por eso que se le asigna una puntuación de 2 puntos. La empresa actualmente no desarrolla un adecuado servicio post venta, mismo que es crucial al momento de satisfacer al cliente y generar una fidelización hacia la marca por parte del mismo, debido a un servicio y experiencia para el cliente excepcionales.

Una vez que se ha realizado el análisis de los procesos y cantidades de café de especialidad exportadas por parte de la empresa desde el año 2017, y también haber realizado la identificación y evaluación de los problemas que CafExporto enfrenta actualmente dentro de su cadena logística en base a la herramienta de auditoría interna conocida como semaforización de problemas, es necesario establecer soluciones a mencionados problemas, mismos que serán abordadas en el capítulo a continuación.

## **CAPÍTULO 3: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS PARA LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA CAFEXPORTO**

Dentro de este capítulo, se plantearán las soluciones más convenientes para cada uno de los problemas identificados en el capítulo anterior, con el único objetivo de establecer una guía para CafExporto sobre las mejoras necesarias que deberán ser tomadas en cuenta e implementarse, mismas que darán paso a mejorar sus procesos de exportación y con ello dar lugar a la apertura del mercado Este de Estados Unidos, pues de nada sirve simplemente introducir un producto en un nuevo mercado sin antes haber solucionado problemas ya existentes dentro de la cadena logística de la empresa, el no mejorar dichos problemas únicamente dieran como resultado la aparición de cuellos de botella.

Las soluciones que serán planteadas, están compuestas de dos partes, la primera constará de la solución al problema y el resultado esperado. La segunda parte, abarcará el control a la solución planteada, el período de control y la persona encargada de dicho control.

Es necesario recordar que, para la identificación de problemas en el capítulo anterior, se llevó a cabo la separación de la cadena logística de CafExporto en 3 etapas principales, con el objetivo de mejorar la organización de los problemas encontrados. Los problemas encontrados suman un total de 9, en donde 2 de los mismos han sido calificados con color verde debido al puntaje asignado entre 1 y 3 puntos, de la misma manera 5 problemas con color amarillo acorde al puntaje entre 4 y 6, finalmente 2 problemas con color rojo por obtener un puntaje entre 7 y 10. Es importante mencionar que estos 9 problemas identificados son significativos y se recomienda solventarlos en el corto y mediano plazo.

### **3.1 Producción**

En la siguiente tabla se pueden observar resumidos los problemas que han sido identificados dentro de la cadena logística de la empresa, específicamente en el apartado de producción:

**Tabla 4***Problemas identificados en la producción*

Problema	Producción inconsistente por parte de caficultores aledaños.	Falta de proyección en la cantidad que producirán los caficultores en base a semillas entregadas.	Ausencia de certificaciones internacionales para el café y la empresa.
Solución	Implementar controles periódicos a los cultivos.	Proyecciones por parte de encargado del departamento administrativo.	Obtención certificaciones como: Fair Trade y B corporation.
Control	Designar encargado en las fincas de producción para un control mensual.	Informe de las proyecciones antes de entrega de semillas y post cosecha, de manera anual.	Control del cumplimiento de los requisitos año tras año.

Elaborado por el autor

**Producción inconsistente por parte de caficultores aledaños.****Solución**

Para abordar una solución a este problema, es necesario implementar un mayor control en las fincas aledañas, específicamente en los cafetales. Por ejemplo, cerciorar que los instrumentos que miden la temperatura, humedad del suelo, niveles de precipitación, entre otros se encuentren correctamente funcionando. Además, de controlar a los caficultores aledaños en cuanto la aplicación de las tecnologías y conocimiento brindado, estos controles deberán ser periódicos, mínimo una vez al mes, con esto se garantiza un desarrollo óptimo de la planta del café y por ende la calidad de las cerezas del café se mantendrán año tras año y los niveles de producción tendrán un nivel consistente que beneficiará de manera directa a la empresa (Ríos, 2016).

**Control**

Para llevar a cabo un correcto control, la empresa debe asignar una persona que se encargue específicamente realizar controles periódicos de las tecnologías brindadas a los

caficultores además de una revisión de los conocimientos otorgados a los mismos. Además, se establece que se lleve un registro mensual del estado de los aparatos electrónicos, colocados en cada bloque de plantación de café de especialidad. Este control debe realizarse por parte de una persona parte de la finca de producción, que tenga facilidad de visitar las fincas aledañas y realizar el control establecido.

### **Falta de proyección en la cantidad que producirán los caficultores en base a semillas entregadas.**

#### Solución

Para abordar una solución a este problema, es necesario implementar proyecciones en base a las semillas que se van a entregar a los caficultores, es decir, actualmente se entregan las semillas a “ciegas”, sin conocimiento previo del potencial de producción de la semilla en base a análisis agronómicos. Para ejemplificar lo establecido, cada cantidad de semillas (dependiendo de la variedad de semilla de café) dará lugar a cierta cantidad de árboles de café que a su vez darán paso a cierta cantidad de frutos de café (Gamboa, 2023). Entonces, si la empresa plantea entregar 10 libras de semillas de café de la variedad pacamara, deberá previamente haber realizado la proyección y los resultados establecerán que la cantidad de semillas a entregar, generará 4 toneladas de cerezas de café de especialidad. Entonces, la manera de poner en práctica la solución establecida es mediante la designación de una persona del área administrativa con conocimiento financiero a quien se le entregarán los análisis del potencial de producción de las semillas que van a ser entregadas a los caficultores aledaños un mes antes de dicha entrega, lo que le permitirá a esta persona realizar las respectivas proyecciones y con los resultados de las mismas, poner en conocimiento del gerente general quien se encargará de la decisión de disminuir o aumentar el número de semillas que serán entregadas a los caficultores, según el beneficio que la empresa obtenga.

#### Control

La manera de realizar un correcto control a la solución establecida es mediante informes anuales sobre la proyección realizada, debido a que una vez al año las semillas son entregadas a los caficultores, entre los meses de febrero y marzo. Además, de un control que se realizará al culminar la cosecha, lo que dará lugar a una comparación entre las proyecciones realizadas y la cantidad cosechada y en base a esto, se optará por mejoras para el año siguiente sobre la cantidad que se les entrega a los caficultores.



## **Ausencia de certificaciones internacionales para el café.**

### Solución

Considerando el problema expuesto en el capítulo anterior, es importante que la parte administrativa que dentro de la empresa se encarga de la exportación y logística, tome una mayor consideración sobre la importancia que las certificaciones tienen en el consumidor final, pues actualmente el producto orgánico de CafExporto no cuenta con ningún tipo de certificación internacional. Lo que dificulta el ingreso del café de especialidad en nuevos mercados, debido a que existe una tendencia a nivel mundial en donde los consumidores de productos orgánicos prefieren aquellos que cuentan con certificaciones internacionales en comparación de los productos que carecen de los mismos (Dilas Jiménez et al., 2020), especialmente debido a la proliferación de reglamentos y leyes en los Estados Unidos que exigen que las empresas demuestren sus prácticas laborales y velen por la ausencia del trabajo infantil, trabajo forzoso y trabajo involuntario, con esto los exportadores hacia el mercado americano se ven en la obligación de asegurar que sus cadenas de suministro no incurran en las prácticas laborales mencionadas y deberán documentar oficialmente las medidas establecidas (Centro de Comercio Internacional, 2022). La forma más adecuada de cumplir con lo anterior, es mediante certificaciones internacionales. Es así que, de acuerdo a (Steven et al., 2020) las certificaciones que cumplen lo requerido por el mercado de Estados Unidos, son 3: la certificación conocida como **Fair Trade**, la certificación conocida como **Rainforest Alliance** y la certificación **UTZ Certified**, estas certificaciones permitirán a la empresa documentar sus correctas prácticas sociales, ambientales y económicas. Además, la obtención de estos certificados beneficiará a la empresa en cuanto alianzas comerciales duraderas, además de capacitación y apoyo por parte de las organizaciones que se encargan de entregar los certificados mencionados (Kononets & Treiblmaier, 2021).

### Control

Considerando la solución que atenderá el problema mencionado en el párrafo anterior el control existirá de manera trimestral, el gerente general será la persona encargada para llevar un estricto control interno sobre el cumplimiento de las normas que exige esta certificación, de esta manera el control realizado año tras año por parte de Flocert será aprobado con éxito y esto garantizará a la empresa los beneficios que esta certificación ofrece.

### 3.2 Abastecimiento

En la siguiente tabla se puede observar resumidos los problemas que han sido identificados dentro de la cadena logística de la empresa, específicamente en el apartado de abastecimiento:

**Tabla 5**

*Problemas identificados en el abastecimiento*

Problema	Parte de la oferta exportable de la empresa depende de la producción de los caficultores aledaños.	Venta anticipada de la producción.
Solución	Inversión en nuevos terrenos de cultivo a nivel nacional.	Para el año siguiente, se prohíbe la modalidad de venta anticipada.
Control	Control trimestral sobre factores que inciden en el nivel de productividad del suelo por parte del encargado de las nuevas plantaciones.	Control estricto por parte de gerencia general al departamento de marketing anualmente.

Elaborado por el autor

**Parte de la oferta exportable de la empresa depende de la producción de los caficultores aledaños.**

Solución

La forma en la que se abordará este problema viene dada mediante la inversión por parte de la empresa en nuevos terrenos aptos para la producción de café de especialidad. Existen dos soluciones por las que la empresa puede optar, alquiler o compra

de estos terrenos en cuestión. Esto con el único objetivo de que todo lo producido en estos terrenos sea de exclusiva propiedad de CafExporto, en donde sea la empresa como tal quien se encargue de controlar las actividades realizadas por los caficultores e implementar procesos, conocimientos y tecnología para mantener e incluso mejorar la calidad del café de especialidad y con esto, generar mayor producción que no dependa de caficultores aledaños como actualmente sucede en la región de La Papaya.

#### Control

Al tratarse de una solución que implica la adquisición o renta de nuevos terrenos para cultivo, el control debe llevarse a cabo de manera trimestral sobre el suelo, el clima, el nivel de precipitación y demás factores naturales que tienen una injerencia directa en el nivel de productividad del suelo (Jawo et al., 2022), dicho control se llevará a cabo por parte de la persona encargada del manejo y control de las nuevas zonas de cultivo.

#### **Venta anticipada de la producción.**

#### Solución

La solución se centra en prohibir esta modalidad de venta por parte de gerencia general al departamento de ventas y marketing, debido a que el riesgo de la existencia de supuestos externos a la empresa es alto. Al momento de firmar contratos de ventas de esta naturaleza, no se puede predecir la aparición de una plaga, presencia de metales pesados en el café, lluvias torrenciales, sequías, entre otros (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019). Una vez culminado este año, se recomienda a la empresa no optar por esta modalidad de venta por los riesgos que la misma implica.

#### Control

Una vez finalizado el año en curso, el gerente general deberá replantear las estrategias de ventas en conjunto con el encargado del departamento de marketing y ventas de la empresa, aquí también se evaluará el éxito o fracaso de esta modalidad de venta, e independientemente del resultado el gerente general deberá realizar un control más estricto sobre la estrategia de ventas a implementarse para el siguiente año.

### **3.3 Distribución**

En la siguiente tabla se puede observar resumidos los problemas que han sido identificados dentro de la cadena logística de la empresa, específicamente en el apartado de distribución:

**Tabla 6***Problemas identificados en la distribución*

Problema	Exportación en USA a cliente final únicamente mediante IMPORT ID.	Ausencia de comercio electrónico.	Servicio Post-Venta ineficiente.	Departamento administrativo encargado de exportaciones y logística.
Solución	Inversión en infraestructura para bodegaje de producto.	Implementar la opción de compra dentro de la página web de CafExporto.	Implementar un verdadero servicio de post venta.	Creación de un departamento de exportaciones y logística.
Control	Designar personal experto en logística y almacenamiento, quien se encargará de administrar la bodega.	Verificación mensual del correcto funcionamiento de la página web, sección compras. Actualización mensual del stock disponible.	Control de servicio post venta por parte del departamento de marketing y ventas, sobre venta realizada.	Control de gestiones del departamento creado por parte de gerencia general, de manera mensual.

Fuente: propia del autor

**Exportación en USA a cliente final únicamente mediante IMPORT ID.****Solución**

La solución que aborda el problema de la importación desde Estados Unidos mediante el requisito del IMPORT ID y a su vez minimiza los costos operativos que actualmente cubre la empresa, es la inversión en infraestructura necesaria para implementar una bodega en un estado central en Estados Unidos. Este es el caso de Kansas, estado cuyo clima promedio durante el año 2022 fue de 22 grados centígrados y

una humedad por debajo del 50% (Kunkel et al., 2022), el clima de este estado cumple con las condiciones de temperatura recomendadas para el correcto almacenamiento del café, evitando de esta forma la aparición de humedad y hongos en los granos del café (Asociación nacional de café de Guatemala, 2023).

Por otro lado, el estado en cuestión tiene una ubicación predilecta en términos logísticos, pues al encontrarse en el centro del país, permite un equilibrio de abastecimiento tanto para el mercado Oeste, como para el mercado Este del país americano, con esto último la empresa no necesita una segunda bodega para abastecer el mercado Este una vez haya ingresado en el mismo, además podrá seguir exportando su producto utilizando el incoterm DDP y así solucionar por completo el limitante del Import ID.

Acorde a (Elizabeth & Zambrano, 2008) la bodega necesita de características específicas para garantizar la conservación del grano del café, tales como techos altos que garanticen una correcta circulación del aire, garantizar el correcto sellado del techo y ventanas para evitar que el grano se humedezca cuando exista presencia de lluvias, además los granos de café no podrán ser expuestos de manera directa a la luz solar.

Teniendo en cuenta las necesidades de CafExporto para la creación de la bodega en donde se almacenarán las exportaciones en el país destino, se ha establecido que la misma tenga una altura de 6 metros desde el piso a la pared y una altura de 8, 60 metros desde el piso a la punta del techo, adicional a esto un frente de 30 metros y un largo de 40 metros, es decir un total de 7.200 metros cúbicos, lo que permitirá el almacenamiento máximo de 75 toneladas de café de especialidad.

Por otro lado, también se estima que el costo de un terreno de 1300 metros cuadrados dentro de la zona industrial de Kansas City es de aproximadamente 27 mil dólares (Kansas City Real Estate Listings, 2023) y el costo de construcción de la bodega es de alrededor de 25 mil dólares acorde a la empresa constructora Arco, misma que se dedica a la construcción de edificaciones de metal pre fabricadas, lo que permite abaratar costos al momento de ensamblar una bodega (Arco Steel Building Systems, 2023). Entonces, la inversión necesaria por parte de CafExporto para la bodega en cuestión es de 52 mil dólares, valor que se aproxima a la cantidad de 56 mil dólares que la empresa actualmente pagaría por concepto de arriendo de 4 meses de la bodega existente en el estado de California.

Además, el almacenamiento de los granos de café debe llevarse a cabo en sacos de yute de 25kg cada uno, mismos que deberán ser asentados en pallets de 1,50 metros cuadrados, para evitar que la humedad del piso afecte a los granos, que también deberán ser separados de la pared por un 1 metro y existirá 0,5 metros de separación entre los pallets, para garantizar la adecuada circulación de aire (Elizabeth & Zambrano, 2008).

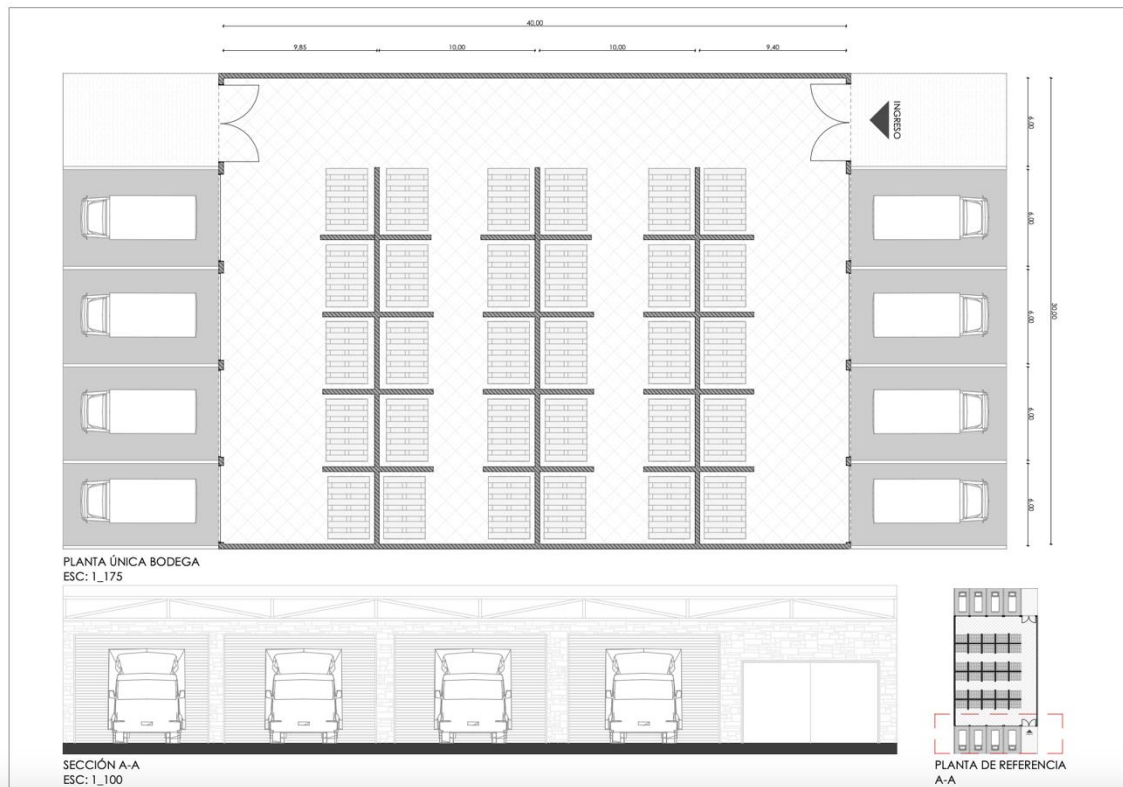
### Control

Para el control adecuado a la bodega en el estado de Kansas, se recomienda designar una persona con conocimiento en el campo logístico y almacenaje que se encargue de controlar la bodega, su funcionamiento y llevar registro de la cantidad de café que ingresa a bodega por concepto de abastecimiento y salida del mismo por concepto de ventas. El encargado realizará control de inventario cada 15 días para generar información actualizada del producto disponible en bodega.

A continuación, se puede observar una aproximación gráfica de la bodega que se sugiere construir, misma que cuenta solo con una planta, con una puerta de acceso y otra de salida, además de 5 puertas tipo lanfor a dos de los cuatro lados de la bodega, así como dos plateas dedicadas al arribo y salida de los camiones que se encargarán del transporte de la mercadería.

### **Figura 15**

*Descripción gráfica de la bodega sugerida.*



Fuente: Elaboración propia

## Falta de comercio electrónico.

### Solución

La solución para abordar este problema identificado, viene dado por la implementación de la sección “comprar” dentro de la página web de la empresa, a su vez en esta sección añadir un catálogo de la oferta disponible en donde el usuario además de conocer sobre la empresa y el café de especialidad, tenga la opción de adquirir el producto por este medio, además de implementar los botones de pago teniendo en cuenta los medios más utilizados para realizar transacciones como Visa, MasterCard, PayPal, entre otras opciones. Con esta solución, la empresa experimentará un incremento en sus ventas, pues acorde a (Taher, 2021), las empresas que realizan comercio electrónico pueden experimentar hasta un 20% de crecimiento en ventas en un año, así como la atracción de nuevos clientes que realizan búsquedas en internet interesados en el café de especialidad.

### Control

Una vez que se ha puesto en práctica la solución recomendada para este problema, el control se basará en verificar el correcto funcionamiento de la sección comprar, que se encuentren habilitados todos los botones de pago, además de la verificación y

comparación de que la oferta existente en bodega se la misma que lo ofertado en la página web. Este control se lo realizará de manera mensual por parte del encargado del departamento de ventas y marketing, Philip Smith.

### **Servicio Post-Venta ineficiente.**

#### Solución

La solución que se establece para este problema identificado se basa en la mejora y puesta en práctica del servicio post venta, mismo que se lo realizará con cada orden de compra desde el momento que la entrega del producto es confirmada. Con esto se pretende cumplir dos objetivos, el primero será medir la satisfacción del cliente, mismo que brindará retroalimentación a la empresa y permitirá mejorar en procesos específicos y segundo, lograr una fidelización a la marca por parte de los clientes y una relación de largo plazo con los mismos (Aslam & Farhat, 2020), mediante aplicación de estrategias de ventas enfocadas al servicio post venta como por ejemplo la herramienta conocida como análisis causa-raíz, misma que permite a la empresa reconocer fallas en la organización del servicio post venta y abordarlas dentro o no de la garantía (González-Prida et al., 2014).

#### Control

El control que se llevará a cabo se efectuará por parte de personal designado dentro del departamento de ventas y marketing, con expertiz en servicio post venta de exportaciones, este control se llevará a cabo sobre cada orden de compra que haya sido realizada, además el encargado del departamento de ventas y marketing efectuará seguimiento a la persona designada sobre el desarrollo del servicio post venta.

### **Departamento administrativo encargado de exportaciones y logística.**

#### Solución



La solución para este problema identificado se centra en la creación de un sub departamento especializado en exportaciones y logística, además de contratar a un profesional con expertiz en el área que mejore la eficacia y eficiencia en este sub departamento, además de mejorar procesos e implementar herramientas enfocadas a las exportaciones, creación de relaciones comerciales internacionales y expansión de mercado que beneficiarán de manera directa a la empresa (Suarez & Restrepo, 2019) además, de esta manera se elimina la saturación de labores del departamento administrativo lo que permitirá a la persona encargada del mismo, centrarse específicamente en sus funciones administrativas.

### Control

La manera adecuada de llevar a cabo un control de la solución planteada es mediante la elaboración de reportes mensuales sobre las gestiones realizadas por parte del sub departamento de exportaciones a gerencia general, de esta forma este último, tendrá pleno conocimiento de las actividades realizadas por parte del sub departamento.

Posterior a haber establecido soluciones y un método de control a cada una en base a los problemas identificados con anterioridad en el capítulo 2, es evidente que la empresa enfrenta mayoritariamente problemas de nivel medio, pero que poseen una solución rápida y práctica. El objetivo de haber abordado las soluciones en este capítulo es específicamente dar pasó a las mejoras en los procesos de ventas internacionales al mercado de Estados Unidos por parte de la empresa, encaminándola así, a realizar exportaciones reales y una correcta apertura del mercado Este del país mencionado teniendo en cuenta que los problemas actuales de CafExporto han sido oportunamente solucionados.

## CONCLUSIONES

La empresa CafExporto, presenta excelentes resultados en cuanto producción y ventas internacionales de su producto, café de especialidad. Esto se evidencia en las competiciones de barismo a nivel internacional, entre las más importantes el 2020 US Barista Championship, el 2023 Korea National Barista Championship y el 2023 China Barista Championship Shanghai Division, dentro los cuáles su café ha obtenido varios trofeos de primer lugar, además de las ventas realizadas a numerosos países a nivel mundial, siendo el principal destino el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, dentro de la empresa la cadena logística presenta ciertas dificultades que le han impedido expandirse a un ritmo al que deberían hacia el mercado Oeste del país mencionado, adicionalmente los problemas identificados en su mayoría son de carácter interno como por ejemplo el manejo incorrecto de una bodega en el estado de California en Estados Unidos y problemas externos específicos como es el caso de la dependencia en la producción de los caficultores aledaños por parte de CafExporto misma que, representa un 35% en la oferta exportable de la empresa. Estos son apenas dos problemas de un total de nueve que se llegaron a analizar, a los cuales se les asignó una solución específica para una mejora de su cadena logística con la finalidad de perfeccionar estos procesos y a su vez permitir una correcta apertura de nuevo mercado en el este de Estados Unidos.

Existen empresas que establecen como objetivo final la exportación de su producto a mercados internacionales y una vez que lo han alcanzado generan conformidad, dejando de lado herramientas como los procesos de auditoría de gestión, mismos que permiten desarrollar correctamente procesos como en este caso, los de exportación. CafExporto es un ejemplo de este tipo de empresas, le va bien, pero se encontraba en la necesidad de un análisis situacional como el que se ha llevado a cabo para identificar aspectos que aquejan actualmente a su cadena logística y poder mejorarlos, con el objetivo de enriquecer sus procesos de exportación e ingresar nuevos mercados exitosamente.

Para abordar una solución pertinente a las dificultades identificadas que actualmente existen dentro de la cadena logística de CafExporto, es de suma importancia realizar una evaluación minuciosa a cada una de estas dificultades, buscando el entendimiento de la causa primordial del mismo para que la solución recomendada sea efectiva y aplicable en el corto plazo. Además, se recomienda acciones de control por

parte de personal propio de la empresa, encaminando a la misma a la verificación y seguimiento de las soluciones a implementar. Por último, la empresa al cumplir con las soluciones brindadas, encontrará un manejo más práctico en cuanto al proceso de las exportaciones y apertura de nuevos mercados.

Es importante mencionar que a pesar de los problemas presentes en el proceso de exportación de CafExporto, las libras de café exportado por parte de la empresa han experimentado un crecimiento del 17,9% anual, mismo que se evidenció en las cifras analizadas desde el año 2017, sin embargo, una vez que la empresa haya solventado las dificultades actualmente presentes en su cadena logística, especialmente las referentes a la distribución como es el caso de la bodega por ejemplo, sus exportaciones se verán direccionadas a un aumento altamente significativo, siempre que no existan factores externos a la empresa que afecten las exportaciones de la misma.

Todas las mejoras que se implementarán en el corto plazo dentro de los procesos de producción, abastecimiento y distribución a nivel internacional, especialmente al mercado americano, están encaminadas a guiar al éxito a CafExporto en cuanto al posicionamiento dentro del mercado estadounidense debido también, a su café de excelencia y sus prácticas de alto impacto tanto social como ambiental dentro de la región en donde operan sus fincas productoras de café de especialidad.

## RECOMENDACIONES

La principal recomendación que se establece es la implementación de la bodega en el estado de Kansas, misma que permitirá mejorar el actual proceso de exportación hacia el mercado Oeste de Estados Unidos, así como también una correcta inserción en el mercado Este del país al poseer una bodega de almacenamiento centralizada y operativamente eficiente.

Se establece como recomendación la revisión semestral de toda la cadena logística dentro de la empresa, misma que deberá llevarse a cabo minuciosamente con el objetivo de identificar dificultades que signifiquen procesos ineficientes y repercutan negativamente a los demás procesos, afectando así la satisfacción del cliente final.

Para llevar a cabo un exitoso funcionamiento por parte de la empresa, es necesario tener en cuenta las opiniones brindadas por el cliente mediante el servicio post venta, así como también tener en cuenta las opiniones por parte del personal de la empresa y de esta manera solventar futuros problemas en el corto plazo.

Delegar a personal especializado que se encargue de supervisar los 3 procesos generales dentro de la cadena logística: producción, abastecimiento y distribución. Personal que se encargará de adelantarse a supuestos que afecten el proceso logístico o en su defecto, sean capaces de brindar soluciones prácticas de manera inmediata.

Si bien la empresa cumple con todos los requisitos legales tanto en el país de origen como en el de destino, se recomienda a CafExporto la obtención de certificaciones internacionales tanto para su producto, como para la empresa, certificaciones como es el caso de Fair Trade o B Corporation respectivamente, debido a que las mismas aportan con mayores ventajas sobre el mismo producto de la competencia que carece de certificaciones al momento de ingresar a nuevos mercados internacionales.

Desarrollar dentro de la empresa un área especializada en logística y comercio exterior, encabezada por un especialista en estos tópicos mismo que se encargará de desarrollar de manera correcta y eficaz nuevos mercados, nuevas relaciones comerciales de carácter internacional y el análisis oportuno de tendencias de consumo a nivel internacional del café de especialidad.

Realizar registro en el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, conocido como Pro Ecuador, mismo que oferta servicios para las empresas exportadoras siendo el más importante la oportunidad de participación en ferias internacionales de distinta índole, además considerar también formar parte de la Asociación de cafés especiales del Ecuador (ACEDE) misma que trabaja con apoyo de Pro Ecuador, y aporta con beneficios como por ejemplo, el traslado gratuito del producto a ferias internacionales de café de especialidad.

Finalmente, se recomienda a la empresa CafExporto examinar y llevar a cabo las soluciones asignadas a las dificultades actuales dentro de su cadena logística, pues las mismas han sido realizadas en base a un fundamento teórico con el único objetivo de beneficiar a la empresa.

## REFERENCIAS



- Arco Steel Building Systems. (2023). *Arc Steel Building Systems*. <https://www.arcosteel.com/building-types/mini-warehouse-buildings/>
- Aslam, W., & Farhat, K. (2020). Impact of after-sales service on consumer behavioural intentions. In *Int. J. Business and Systems Research* (Vol. 14, Issue 1).
- National Coffee Association of Guatemala. (2023). *BASIC RECOMMENDATIONS FOR PROPER COFFEE STORAGE*.
- Belduma-Gía, A., Carvajal-Romero, H., Prado-Carpio, E., & Espinosa-Aguilar, M. (2022). Analysis of the economic situation of coffee production in the Zaruma canton in the period 2017 – 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 229–238. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1047>
- CafExporto. (2022). *CafExporto*. <https://cafexporto.com>
- Nicolás Steven Palma Sanchez, Gina Paola Raba López. (2020). *Certificaciones Internacionales de Cafés Especiales*. Edu.Co. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/9975/Certificaciones%20Internacionales%20de%20Cafés%20Especiales.pdf?sequence=2&isAllowed=n>
- Centro de Comercio Internacional. (2022). *La Guía del Café Cuarta edición*. <http://www.intracen.org>
- Dilas Jiménez, J. O., Zapata Ruiz, D. M., Arce Almenara, M. E., & Ascurra Toro, D. (2020). Comparative analysis of the production costs and profitability of the special coffee with certified organic and non-certified. *South Sustainability*, e017. <https://doi.org/10.21142/ss-0102-2020-017>
- Elizabeth, J., & Zambrano, M. (2008). *POLYTECHNIC SCHOOL OF THE LITTORAL*.
- Gamboa, P. (2023, January 5). Guide to buying coffee seeds. *Perfect Daily Grind Spanish*. <https://perfectdailygrind.com/es/2023/01/05/guia-para-comprar-semillas-cafe/>
- González-Prida, V., Barberá, L., Crespo, A., Viveros, P., & Kristjanpoller, F. (2014). Root cause analysis in after-sales service management. *Revista Técnica*, 37(2), 176+. <https://link.gale.com/apps/doc/A490550893/AONE?u=anon~cc1e8d65&sid=googleScholar&xid=ee85ba6e>
- Jawo, T. O., Kyereh, D., & Lojka, B. (2022). The impact of climate change on coffee production of small farmers and their adaptation strategies: a review. *Climate and Development*, 1-17.
- Kansas City Real Estate Listings*. (2023). Kansas City Real Estate | Mary Giangalanti & Associates. [https://www.marygsellshomes.com/results-gallery/?city=50149&custom=188217&gad=1&gclid=CjwKCAjwkLCKBhA9EiwAka9QRIV3DVxhVQXdOn\\_orBxBKzabMLMuhTUExewPs3qclpmvPYXSVu32xoCeUwQ](https://www.marygsellshomes.com/results-gallery/?city=50149&custom=188217&gad=1&gclid=CjwKCAjwkLCKBhA9EiwAka9QRIV3DVxhVQXdOn_orBxBKzabMLMuhTUExewPs3qclpmvPYXSVu32xoCeUwQ)

[AvD\\_BwE&photo=1&proptype=VC&sort=importdate&source=adwords&status=A%2CAC](#)

- Kononets, Y., & Treiblmaier, H. (2021). The potential of bio certification to strengthen the market position of food producers. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 3(1), 41–55. <https://doi.org/10.1108/mscra-05-2020-0013>
- Kunkel, K.E, Frankson, R., Runkle, J., Champion, S. M., Stevens, L. E., Easterling, D. R., Stewart, B. C., McCarrick, A., & Lemery (Eds. ), C. (2022). *State climate summaries for the United States 2022. NOAA technical report NESDIS 150*. <https://statesummaries.ncics.org/chapter/ks/>
- Ministry of Agriculture and Rural Development. (2019). *Harvest and Sell to the Fixed*.
- Otoniel Dilas Jiménez, J., Carol Cernaqué Miranda, O., & Nacional Agraria La Molina Perú, U. (2021). *OPPORTUNITIES FOR THE COMPETITIVENESS OF PERUVIAN COFFEE SECTOR IN A GLOBALIZED MARKET*. <https://orcid.org/0000-0003-4256-8393>
- Pro Ecuador. (2021). *Flyer-CAFE-GREEN-2021*.
- Prom Peru. (2015). *Guide to Food Access Requirements to the United States*.
- Rios, W. (2016). *TRANSFER OF AGRICULTURAL TECHNOLOGIES IN THE PRODUCTION OF ORGANIC COFFEE (Coffea Sp.) AND ITS IMPACT ON THE PROFITABILITY OF THE COFFEE POPULATION IN THE ALTO TULUMAYO SUB-BASIN, LEONCIO PRADO PROVINCE, HUÁNUCO REGION; 2014 CAMPAIGN*.
- Suarez, N., & Restrepo, J. (2019). *DESIGN PROPOSAL FOREIGN TRADE DEPARTMENT*.
- Taher, G. (2021). E-Commerce: Advantages and Limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v11-i1/8987>

## ANEXOS

### *Consentimiento informado para entrevista*

Hoja de Consentimiento Informado	
<p>Nosotros, Alejandro Zúñiga y Mgst. Adrián Alvarado, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del trabajo de titulación, están completamente informadas acerca de implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, háganoslo saber.</p>	
<p><input checked="" type="checkbox"/> He leído y comprendido la hoja de información del proyecto.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Estoy de acuerdo en participar en una entrevista.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Estoy participando voluntariamente.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.</p>	
Nombre del participante	Firma
Ing. Juan Peña Gerente general CafExporto	
Fecha: 18 de abril del 2023	 <b>CAFEXPORTO</b> <small>The Growth Centre of Ecuador</small> <b>INDUCAEXPORTO SAS</b> RUC.: 0190498670001



## Transcripción de la entrevista

Buenas tardes estimado Juan, a continuación procederé a realizarle una entrevista basada en una serie de preguntas que libremente podrá responder, con el unico fin educativo que supone esta actividad para el desarrollo de mi trabajo de titulación que por título lleva Análisis de las determinantes de exportación de la empresa CafExporto y elaboración de un plan de mejora para la exportación a USA.

**1. Juan, cuénteme por favor sobre el proceso de producción y el manejo de los caficultores aledaños.**

Mira Alejandro, el proceso de cosecha se realiza una vez al año, generalmente desde el mes de octubre. El proceso de producción del café empieza desde que seleccionamos las semillas de la variedad de café con la que vamos a trabajar, luego procedemos con el cultivo y procesos de fermentación de la cereza del café de los cuales tengo una guía que ya te voy a pasar. Por otro lado, el trabajar con los caficultores últimamente se ha convertido en un dolor de cabeza, la producción el año pasado fue malísima casi más de la mitad de las libras cereza que recolectaron se echaron a perder por temas de calidad, según ellos por el clima, pero estoy seguro que pasaron por alto todas o algunas de las indicaciones que se les da para el cultivo y manejo de las plantaciones del café.

**2. ¿Juan su café cuenta con algún tipo de certificación internacional?**

No, al momento el café no tiene ningún tipo de certificación internacional, solamente cumplimos con los requisitos necesarios aquí en el Ecuador y por ende en USA, con todos los requisitos que exige la FDA.

**3. ¿Dentro de la producción del café, a los caficultores se les dice cuál es el número específico de libras de café a cosechar?**

No, se les establece únicamente aproximado basándose en lo producido el año anterior.

**4. De lo total exportado año tras año, ¿cuánta cantidad de café depende de los caficultores aledaños?**

La dependencia en ellos es realmente alta, no te podría decir en este momento un porcentaje o número exacto, con los datos en excel que te voy a enviar, tu mismo puedes calcular y tener la respuesta a esta pregunta, pero te adelanto que es bastante y el problema es que en la zona en donde cultivamos el café, no tenemos a donde más expandirnos entonces dependemos si o si de los caficultores.

**5. Sobre el proceso de exportación, ¿Quién está a cargo? ¿Cómo lo realiza?**

Del proceso de exportación se encarga el departamento administrativo, es decir de todos los trámites necesarios, el departamento está a cargo de Cristina Yerovi, este

departamento abarca distintas funciones dentro de la empresa la verdad. Aquí es importante comentarte que para las exportaciones a USA nosotros exportamos en DDP, nosotros enviamos nuestro café a una bodega en California en donde almacenamos el producto y distribuimos al consumidor final en la zona Este del país. La bodega la arrendamos, nos cuesta 14 mil dólares mensuales aproximadamente, además tuvimos que constituir una empresa allá igual con el nombre de CafExporto. El tema de la bodega fue para dar solución al tema de que los compradores de café en USA necesitan un import ID y no todos tienen.

**6. Juan, ¿cómo se adquiere su café? ¿Podría comprarlo mediante la página web de su empresa?**

El café se adquiere directamente con Phillip Smith, quien está encargado del área de ventas. Actualmente no es posible comprar nuestro café mediante la página web. Phillip se encarga de esta área personalmente, la negociación y cierre de las ventas las realiza él mismo y en caso de existir problemas con el consumidor final él es quien da seguimiento.

**7. ¿Quién está encargado de las ventas y desarrollo de mercados dentro de su empresa? ¿Qué estrategias de venta utiliza esta persona?**

Phillip Smith como te comentaba, él es también accionista de la empresa y quien se encarga de todo el marketing y ventas de la empresa. Para este año en ventas estamos utilizando un método realmente gringo de vender anticipadamente la producción. Estamos recién en Abril y Philip ha vendido ya cerca de la mitad de lo que se espera producir en las fincas de CafExporto este año.

**8. Aparte de sus fincas en la región de La Papaya, ¿dispone de otras en alguna zona del Ecuador?**

No, los factores como el clima o la altura de la región en Loja son realmente privilegiados, actualmente nuestro principal desafío es el expandirnos para producir más café de especialidad y poder suplir la demanda del mercado que cada vez va en aumento.

**9. Para el siguiente año, ¿cuál es el principal objetivo de la empresa?**

Para el año que viene, nuestro horizonte es expandir las ventas a todo USA, ya no solo al mercado Este. Pero para lograr esto necesitamos mejorar una serie de procesos dentro de toda la cadena de suministro de la empresa, por eso es importante contar con tu tema de tesis, sobre todo porque se basa en temas reales. El año anterior un estudiante de agronomía de la estatal hizo la tesis con nosotros, y en base a eso se tomó la decisión de adquirir una nueva planta procesadora para incrementar la producción en seco del café de especialidad.