



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EXPORTACIÓN DEL CAFÉ

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciado en Negocios Internacionales**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Kevin Germán Ajila Vargas

Director:

PhD. Carlos Ernesto Flores Tapia

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KEVIN GERMAN AJILA VARGAS**, con cédula de ciudadanía **2200470637**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EXPORTACIÓN DEL CAFÉ", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025



Kevin German Ajila Vargas

CC. 0250074069

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:
GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EXPORTACIÓN DEL CAFÉ

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Kevin Germán Ajila Vargas

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. PhD.
CC. 1709505695
CALIFICADOR

f.  _____

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Bitia Raquel Buenaño Mora, Lic. PhD.
CALIFICADOR

f.  _____

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.
DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f.  _____

Ana Cecilia Parra Ramos, Ab. Mg.
SECRETARIA GENERAL PUCESA (S)

f.  _____


DIRECCIÓN
DE ADMINISTRACIÓN
Y FIANZAS
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador
Septiembre 2025

DEDICATORIA

Este trabajo se dedica a las micro, pequeñas y medianas empresas que con resiliencia y compromiso hacen posible que el café ecuatoriano sea reconocido y valorado en el mercado internacional. Asimismo, a los productores y asociaciones que con esfuerzo y afán obtienen el ingrediente de la bebida de los ecuatorianos y del mundo entero. Del mismo modo, a los jóvenes y emprendedores que arduamente buscan nuevas oportunidades de crecimiento dentro y fuera del país. Igualmente, a todas las partes interesadas que creen en la gestión eficiente de la cadena de valor para ser competitivos. Finalmente, toda la dedicación dispuesta en este proyecto demuestre el potencial del Ecuador para transformar su riqueza natural en orgullo que trasciende fronteras.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera profunda al Dr. Carlos Flores, por su dedicación, orientación y apoyo a lo largo del desarrollo de este trabajo de titulación. Su experiencia académica, claridad en las dimensiones observaciones y compromiso con la excelencia han sido fundamentales para enriquecer este proceso formativo. Agradezco profundamente el tiempo brindado, la exigencia constructiva y la confianza depositada, elementos que han contribuido significativamente a la culminación de esta etapa académica.

RESUMEN

La presente investigación analiza la gestión de la cadena de valor para la exportación del café, el cual parte de la necesidad e interés de comprender las múltiples limitaciones que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en su intención de posicionarse en los mercados internacionales. Por lo tanto, la importancia del estudio se basa en analizar y proponer acciones estratégicas que sirva de referente para la toma de decisiones del sector empresarial ecuatoriano en los procesos de exportación.

Dado lo expuesto, el objetivo general es analizar la gestión de la cadena de valor del café ecuatoriano para la exportación con el fin de posicionarlo competitivamente en los mercados internacionales. De esta manera, la investigación articula un diseño mixto: enfoque cuantitativo y cualitativo, no experimental del tipo transeccional, apoyado en el análisis documental, cuyos instrumentos como encuestas, cuestionarios y entrevistas son procesados mediante el software ATLAS.Ti, SPSS y Excel, el cual permite profundizar el análisis utilizando el método deductivo e inductivo.

En tal sentido, el resultado se asocia con el análisis de la cadena de valor del café ecuatoriano en los procesos operativos y comerciales contribuye a la toma de decisiones de los involucrados en la cadena productiva con vista a la mejora de la exportación, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Palabras clave: cadena de valor, exportación de café, sostenibilidad, trazabilidad, pequeñas y medianas empresas.

ABSTRACT

This research analyzes the management of the coffee export value chain, focusing on the challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) as they seek to establish themselves in international markets. The significance of this study lies in its examination of these challenges and in proposing strategic actions that can guide decision-making within the Ecuadorian business sector regarding export processes.

The primary objective of this research is to analyze the management of the Ecuadorian coffee export value chain to enhance its competitive positioning in international markets. To achieve this, the study employs a mixed-methods approach, incorporating both quantitative and qualitative analyses. It utilizes a non-experimental, cross-sectional design, supported by documentary analysis. The research employs various instruments, including surveys, questionnaires, and interviews, which are analyzed using ATLAS.Ti, SPSS, and Excel software. This allows for a comprehensive examination through both deductive and inductive methods.

As a result, this research provides insights into the operational and commercial aspects of the Ecuadorian coffee value chain, contributing to the decision-making processes of stakeholders involved in the production chain. The aim is to enhance exports, competitiveness, and sustainability for small and medium-sized enterprises (SMEs).

Keywords: *value chain, coffee exports, sustainability, traceability, small and medium-sized enterprises.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Conceptualización y principios de la cadena de valor para las pequeñas y medianas empresas exportadoras de café	4
1.2. Estrategias competitivas para la gestión de la cadena de valor en las Pymes cafeteras ecuatorianas	10
1.3. Innovación y sostenibilidad como claves para la competitividad en la exportación de café	14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	18
2.2. Caracterización de los mercados de destino.....	23
2.3. Industria del café en el Ecuador	26
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.1. Análisis de los resultados del estudio de campo	33
3.2. Propuesta de gestión de la cadena de valor para la exportación del café.....	41
3.3. Comprobación de la idea a defender	46
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	58

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, el café es un *commodity* de consumo masivo que cotiza en la Bolsa de Nueva York para el caso del café arábigo y en la Bolsa de Londres para el caso del café robusta. En los últimos cinco años, las importaciones de café, ya sea en grano, tostado, molido o soluble han estado marcadas por una creciente demanda, especialmente de mercados como la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Análogamente, los principales productores de café del mundo son Vietnam, Brasil y Colombia, entre otros (*United States Department of Agriculture, 2024*).

Dentro de este contexto, las cadenas de valor se constituyen por actores con poder de negociación desigual, los eslabones de comercialización concentran gran parte de las ganancias. Así, el mercado está dominado por la presencia de grandes corporaciones como *Starbucks Corp.*, *Jacobs Douwe Egberts Peet's*, *Luigi Lavazza S.P.A.* y *Nestle France* (Maya, 2023). De esta manera, según Boudreau, Cajal-Grossi, & Macchiavello (2023b) explica que los tostadores, los comerciantes y los procesadores llegan a acaparar el 85% del precio que paga el consumidor, mientras que menos del 15% se destina al agricultor.

Particularmente, la industria nacional ecuatoriana centra el comercio del café en dos líneas productivas gracias a las condiciones geográficas que posee, tiene la ventaja de producir café robusta y café arábigo. No obstante, como plantea Cedeño (2024) el sector enfrenta problemas con los precios internacionales, competencia de grandes productores, los altos costos de producción, escaso apoyo gubernamental, entre otros. De esta manera, los caficultores que constituyen el eslabón primario de la cadena de valor necesitan tener incentivos para recuperar la confianza en el café.

Con este antecedente, se propone el siguiente problema científico a ser abordado en el presente trabajo de titulación bajo la interrogante: ¿qué factores competitivos inciden en la gestión de la cadena de valor en los procesos operativos y comerciales en pequeñas y medianas empresas? Además, se plantea como idea científica a defender: el análisis de la cadena de valor del café ecuatoriano en los procesos

operativos y comerciales contribuye a la toma de decisiones de los involucrados en la cadena productiva con vista a la mejora de la exportación, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Este proyecto de investigación tiene como objetivo general: analizar la gestión de la cadena de valor del café ecuatoriano para la exportación con el fin de posicionarlo competitivamente en los mercados internacionales. Acorde con este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la gestión de la cadena de valor para la exportación del café.
2. Diagnosticar los factores competitivos que inciden en la cadena de valor para la exportación del café ecuatoriano en Pymes.
3. Priorizar los componentes que optimizan la cadena de valor para la exportación del café basado en la competitividad y sostenibilidad de las Pymes.

La investigación adopta el paradigma pragmático que se compone del enfoque cuantitativo y cualitativo, tiene un alcance descriptivo y explicativo. También, el diseño es del tipo no experimenta transeccional, se utiliza el método deductivo e inductivo para analizar casos desde una perspectiva general a una particular y viceversa.

Así mismo, las técnicas que se utilizan para la recolección de datos incluyen el análisis documental de fuentes primarias y fuentes secundarias, instrumentos empíricos como encuestas, cuestionario y entrevistas dirigidos a personajes inmiscuidos con la cadena de valor para la exportación del café. Además, el procesamiento de la información recopilada de los instrumentos aplicados se hizo mediante el uso de herramientas como ATLAS.Ti 9, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 25 y Excel.

La exportación de café de origen ecuatoriano posee un sector productivo poco consolidado con respecto a la cartera de exportación del Ecuador. En ese sentido,

la importancia de la presente investigación radica en identificar los factores competitivos de la cadena de valor del café ecuatoriano para contribuir a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las Pymes. Con lo cual, el estudio se presenta como un referente estratégico para la toma de decisiones de actores políticos, académicos, exportadores y público en general que está inmiscuido o interesado en incursionar o redefinir sus estrategias de comercialización hacia los mercados internacionales.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo, el estado del arte y la práctica presenta los principales aportes teóricos relacionados con modelos, principios, y conceptos desarrollados por académicos, profesionales en ciencias sociales, organismos gubernamentales y no gubernamentales e investigadores del campo en el área administrativa y comercial. Los criterios abordados giran en torno a la inserción de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mercado internacional del café. De esta manera, los temas a tratar son: conceptos y principios de la cadena de valor, estrategias competitivas, innovación y sostenibilidad para la competitividad exportadora.

1.1. Conceptualización y principios de la cadena de valor para las pequeñas y medianas empresas exportadoras de café

El concepto de cadena de valor constituye una herramienta para el análisis estratégico empresarial, al permitir descomponer las actividades de la organización en actividades interrelacionadas que contribuyan a la generación de valor al cliente final. En este sentido, resulta necesario diagnosticar a detalle cada una de las funciones que influyen en el costo, la diferenciación y el posicionamiento. De esta manera, Porter (2015) sostiene: “La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva, consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado” (p. 38). Esta perspectiva ha sido ampliamente utilizada en el estudio de sectores productivos, concretamente economías que buscan mejorar su posición competitiva a través de la optimización de procesos operativos y comerciales.

Ilustración 1. Modelo de la cadena de valor

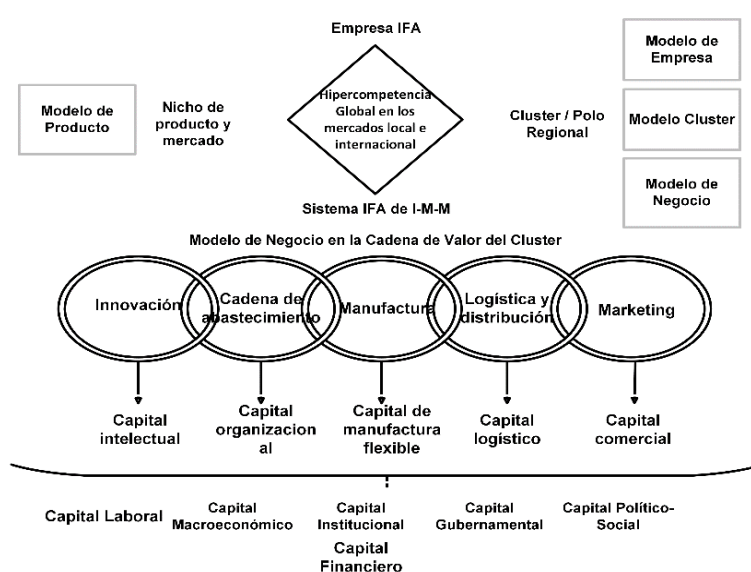


Fuente: Porter (2015)

En tal sentido, la cadena de valor se presenta como un instrumento dinámico que se adapta a los diferentes giros de negocio. De este modo, la Ilustración 1 clasifica los componentes de la cadena en dos grupos, actividades primarias que incluyen: la logística, las operaciones, las ventas y el servicio que intervienen directamente en el manejo del producto; actividades de poyo que incluyen: la infraestructura, la tecnología, los recursos humanos y las adquisiciones que facilita la ejecución de las tareas. Por ejemplo, según el autor menciona que “La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto” (Porter, 2015, p. 33), lo cual ratifica la importancia de gestionar cada proceso de manera eficaz y eficiente.

Ahora bien, la cadena de valor no puede ser analizado como un ente marginado e independiente en un mundo globalizado y más interconectado. Por esta razón, surge el término de clúster integral sistémico como un medio para unificar esfuerzos en un punto geográfico estratégico bajo tres principios: mejorar la productividad, reducir costos, y fomentar la innovación, con lo cual se busca que la integración funcional entre la academia, el gobierno y las empresas anuden esfuerzos para la creación de espacios que alienten la competitividad del sector empresarial de un país en la cadena global de valor (Villareal, 2014), (Ilustración 2).

Ilustración 2. Modelo Sistémico Integral



Fuente: Villareal (2014)

De este modo, la Ilustración 2 presenta el Modelo de Competitividad Sistémico que establece cinco eslabones articulados críticos: innovación, abastecimiento, manufactura, logística y *marketing* como elementos a ser analizados para mejorar la competitividad en base a un nicho de producto y nicho de mercado, cabe mencionar que el modelo puede estar sujeto a modificaciones siempre y cuando se cumpla el principio de brindar al cliente productos con especificaciones acorde a sus necesidades (Villareal, 2014).

Así mismo, las empresas dentro de un clúster afrontan desafíos internos que están asociados con aspectos culturales, por ejemplo, según Villareal (2014): “Es crucial que ellos entiendan que la competencia no está entre ellos, sino fuera en el mercado global” (p. 94), es decir, el sentido de colaboración es un principio importante para el desarrollo continuo de las organizaciones, en el cual las firmas interactúan en un escenario competitivo, pero en miras de posicionarse en el mercado global.

En forma más amplia, las cadenas globales de valor (CGV) se presentan como un medio de integración transnacional que articula firmas de distinta locación para fortalecer los encadenamientos productivos, la reducción de costos y el progreso de las disparidades de poder entre centro y periferia. Relacionado con esto, Trevignani (2023) sostiene: “[...], en las últimas dos décadas se ha transformado en una herramienta de relevancia, no solo para el análisis de redes económicas globales sino también para la formulación de políticas de desarrollo para los países periféricos” (p. 122). En síntesis, las cadenas globales de valor se exhiben como una vía de inserción para las pequeñas economías, siempre que se posicionen en eslabones de alto valor.

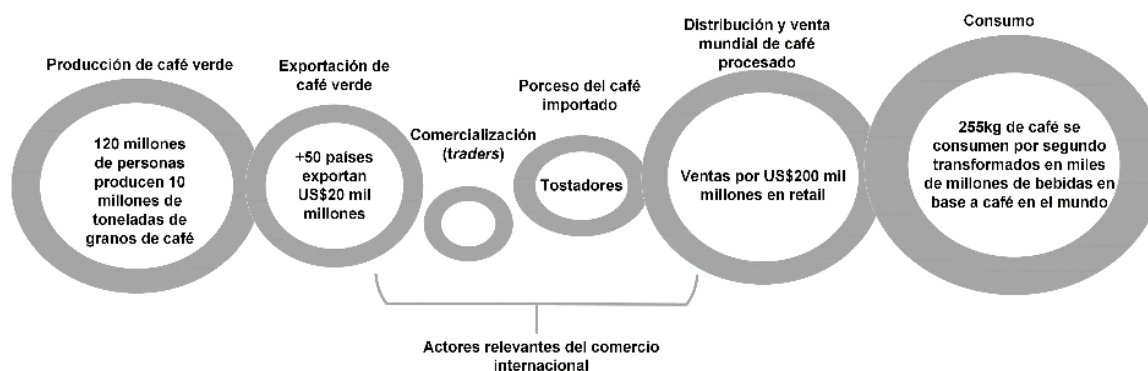
A continuación, la Ilustración 3 muestra un diagrama sobre seis eslabones marcados en el comercio de café a nivel internacional, donde el tamaño de los círculos refleja el número de participantes de cada etapa, así, los *traders*¹ y tostadores² influyen de manera significativa en ambos sentidos por su alto poder

¹ Empresas intermediarias que compran productos en un país.

² Empresas especializadas en el tueste de café.

de negociación y como actores clave de intermediación. Además, en estas dos etapas se concentra la mayor parte de ganancias, también, conviene especificar que entre el 10% o 15% del valor pagado por el minorista regresa a manos del agricultor (Herrerros, Durán, & Olmos, 2024), (Boudreau, Cajal-Grossi, & Macchiavello, 2023a).

Ilustración 3. Etapas de la cadena de valor del café



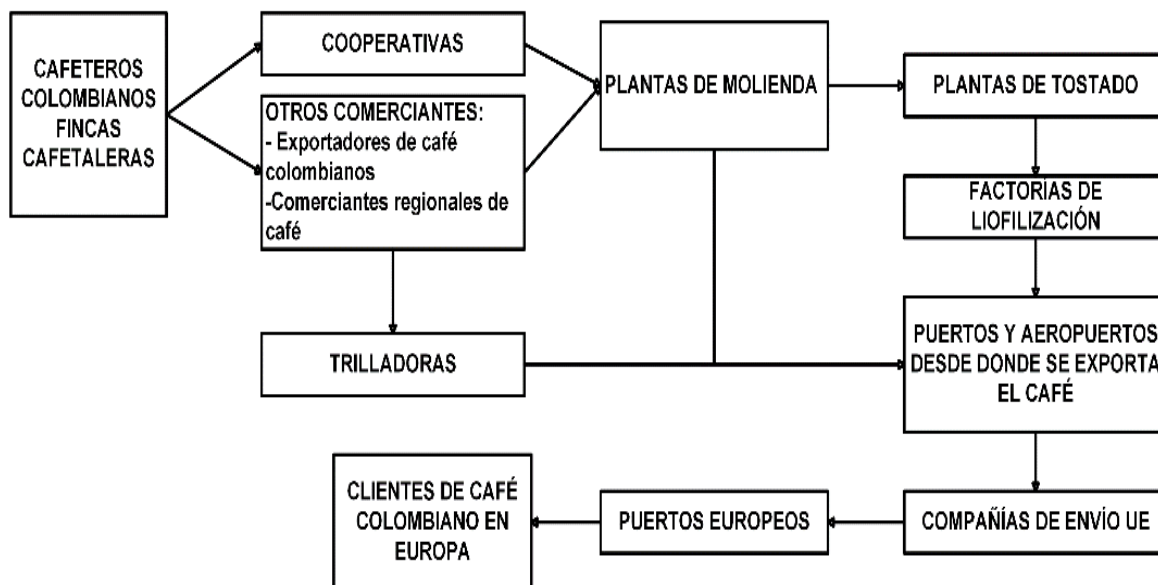
Fuente: Herrerros, Durán, & Olmos (2024)

En resumen, las cadenas de valor globales conllevan una serie de procesos y actividades requeridas para suministrar productos e insumos a nivel global. A propósito, la definición de CGV no se reduce a aspectos internos de una organización, sino que representa todas las acciones que aportan valor ya sean tangibles o intangibles. Por ejemplo, según Santarcángelo, Schteingart, & Porta (2017) indican: “Las actividades que comprenden las CGV abarcan no sólo la producción tangible propiamente dicha (incluyendo insumos, partes y componentes utilizados), sino también toda la gama de servicios involucrados, desde el diseño hasta la comercialización, distribución y soporte post-venta” (p. 101), este concepto se alinea perfectamente con el modelo de cadena de valor de Porter (2015).

Un caso representativo en América Latina es Colombia que posee una estructura social integrada con el soporte de tres entidades representativas: la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) que se enfoca en los caficultores, la Asociación Nacional de Exportadores de Colombia (Asoexport) que impulsa la exportación de café, y el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé) que promueve la investigación y el avance científico (Dorgambide, Parejo, Farfán, Macías, & Track

Global Solutions, 2024). De manera complementaria, la Ilustración 4 muestra la cadena de valor del café colombiano con destino al mercado europeo, donde se destaca la participación de los productores como base de la cadena, las cooperativas como centro de acopio con propiedad conjunta, y los centros de acopio independientes que actúan como actores minoristas o mayoristas.

Ilustración 4. Cadena de valor del café colombiano exportado a Europa



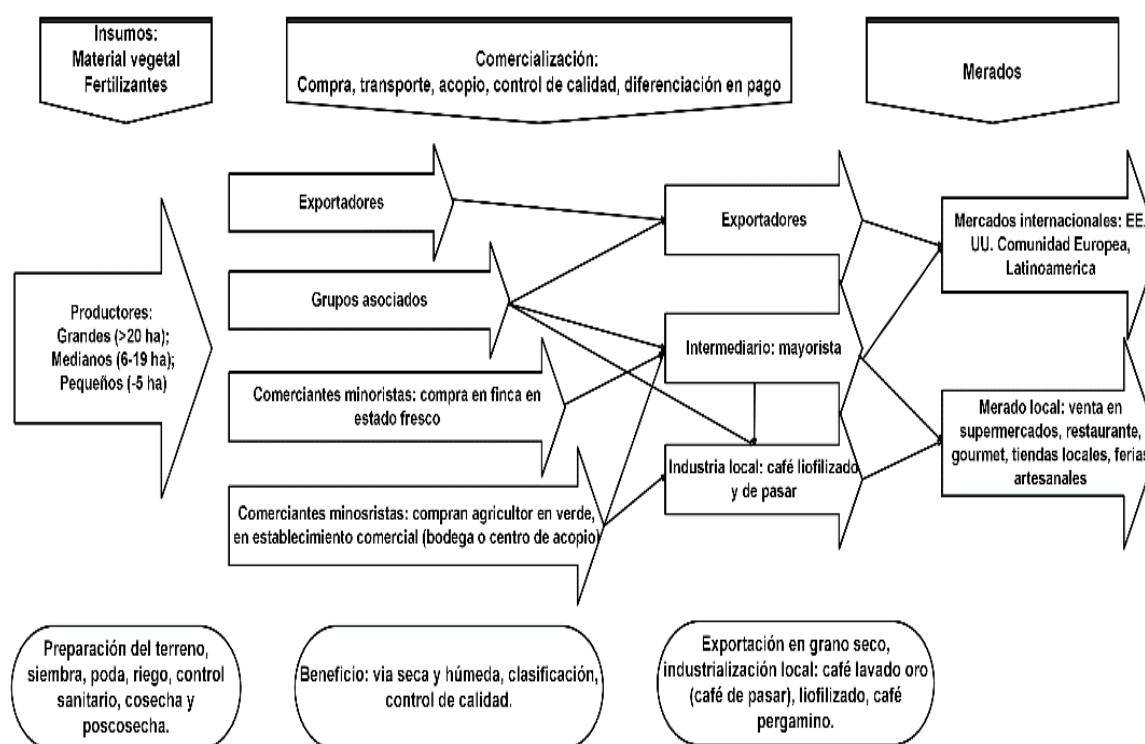
Fuente: Dorgambide et al. (2024)

En la misma línea, la cadena de valor del café ecuatoriano trabaja bajo dos modalidades de organización y comercialización. Es decir, el modelo individual que opera bajo intermediación o comercio directo, el modelo asociativo que opera de manera conjunta con otros productores para cumplir un mismo propósito. Relacionado con esto, desde el punto de vista de Cueva Jaramillo (2021) sostiene que la asociatividad se presenta como un sistema ideal para conseguir un desarrollo consistente en el tiempo a través de buenas prácticas agrícolas y acceso a precios preferenciales. En suma, las estructuras asociativas otorgan beneficios a los productores con baja capacidad productiva, y altos niveles de dependencia externa.

Tal como se muestra en la Ilustración 5, la cadena de producción del café ecuatoriano presenta actores tales como: productores, asociados, comerciantes,

exportadores, mayoristas e industria local, entre otros. De igual forma, se visualiza la dirección de los flujos comerciales desde la etapa productiva hasta los países de destino. Bajo este esquema, “La industria cafetalera de Ecuador enfrenta varios desafíos, incluido el envejecimiento de los cafetos, el tamaño pequeño de las fincas y el cambio climático” (Cuadra, 2024, p. 8), de ahí que gran parte de los cultivos se realiza en parcelas de cinco hectáreas, cuyo rendimiento se mide en términos tanto de calidad, como de cantidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2025).

Ilustración 5. Cadena de producción del café ecuatoriano



Fuente: Berrezueta-Unda, Moreira, & Quezada (2018)

En síntesis, el sector productivo ecuatoriano presenta una situación un tanto compleja por las siguientes razones: el sistema de organización entre los agricultores es poco estable, la producción de café convencional³ está sujeta a la volatilidad de los mercados internacionales, los altos costos de producción en relación a Colombia limitan la competitividad en mercados de bajo valor agregado, la falta de tecnificación y el limitado acceso a financiamiento frenan el desarrollo de la industria nacional (Gobierno Provincial de Imbabura, 2020).

³ Café que se produce sin certificaciones especiales.

Los principios fundamentales de la gestión de la cadena de valor orientan las estructuras organizativas para mejorar la competitividad del sector empresarial. En este sentido, se reconoce el papel de la tecnología como principio de desarrollo productivo presente tanto en actividades primarias como en actividades de apoyo (Ilustración 1), el cual incluye: desde innovaciones en los procesos administrativos hasta equipos de alta complejidad para trabajos operativos que contribuyen a la eficiencia de las empresas (Porter, 2015).

De manera complementaria, la inserción de las tecnologías de información (TI) ha dotado a las empresas de medios que permitan recopilar, analizar y elaborar propuesta de mejoras en toda la cadena de suministro. En palabras de Chopra & Meindl (2013) operan como un centro que une y articula otros departamentos con el propósito de crear una cadena de suministro sincronizada. A su vez, la gestión eficiente de los inventarios junto con la identificación y corrección de los problemas estructurales permiten tener un mayor manejo y control de la provisión de suministro de manera que favorece la competitividad (Christopher, 2011).

Así mismo, la preocupación por el cambio climático, la explotación laboral, la distribución inequitativa de los ingresos ha promovido la integración de nuevos principios en las cadenas de suministro, algunos autores y organismos han propuesto alternativas para contrarrestar estos problemas. Por ejemplo, la Organización Internacional del Café (2024) ratifica: “Al adoptar los principios de la economía circular, como la reducción de residuos, la agricultura regenerativa, la adición de valor innovador y el consumo responsable, el sector puede mejorar la sostenibilidad y la equidad social” (p. 28). A la par, la etiqueta de certificaciones corrobora con la validación de las empresas que están comprometidas con la reestructuración de las cadenas de valor (Olmos, 2020).

1.2. Estrategias competitivas para la gestión de la cadena de valor en las Pymes cafeteras ecuatorianas

La adopción de certificaciones internacionales como estrategia de diferenciación es un proceso exigente y costoso, se maneja bajo estrictos controles de calidad, de

sostenibilidad, de buenas prácticas agrícolas, entre otros, están presentes en todo el proceso de producción, transformación y comercialización, con el objetivo de atender las nuevas exigencias del mercado internacional, con enfoque de mejorar el nivel de competitividad y una posición sostenible en el tiempo. De esta manera, Mora, Lituma, & González (2020) admiten que la adopción de certificaciones trae consigo beneficios que permiten expandirse e incrementar el flujo de productos, por lo que representa una alternativa para mejorar la posición exportadora bajo el enfoque de sostenibilidad y comercio justo (Dorgambide et al., 2024).

Cuadro 1. Certificaciones adoptadas por tres firmas ecuatorianas

Cía. Elaborado de café "El café C.A."	Cafecom S.A.	Proexports S.A.
-KGC Kosher	-FairTrade -Speciality Coffee Association -Coffee Quality Institute	-UTZ certified -FairTrade -Certified Organic OCIA -Orgánico Mayacert

Fuente: modificado a partir de Mora et al., (2020)

Las certificaciones se presentan como elementos estratégicos de diferenciación al generar confianza tanto para los consumidores como para los socios. Relacionado con esto, el Cuadro 1, muestra ocho certificaciones utilizadas por tres exportadoras ecuatorianas, algunas de ellas son: el *Fairtrade* que promueve prácticas comerciales justas en beneficio de los productores (*Fairtrade*, 2025), el *UTZ Certified* que garantiza la trazabilidad y la producción responsable (Rainforest Alliance, 2025), el *Certified Organic OCIA* y el Orgánico *Mayacert* cual permite el acceso a mercados de alta demanda de productos ecológicos OCIA, 2025; *Mayacert*, 2025), estas etiquetas presentan oportunidades para comercializar en mercados exigentes.

La digitalización y trazabilidad en la cadena de valor incluye la adopción de tecnologías para impulsar la productividad, la prevención de riesgos, y la relación directa con el cliente, es un proceso indispensable para afianzar la competitividad de las cadenas de valor de las Pymes. Dicho de otro modo, la digitalización ofrece una amplia oferta de productos como plataformas digitales, sensores, drones, GPS,

seguimiento satelital, *Big data*, inteligencia artificial, entre otros (Sotomayor, Ramírez, & Coordinadores, 2021), estos equipos y servicios viabilizan el desarrollo y transformación de toda la cadena de valor para su óptimo funcionamiento.

Ahora bien, la trazabilidad es un conglomerado de datos e información acerca de un producto. Con lo cual, los consumidores se mantienen informados sobre los antecedentes y las fases por donde transitó, de tal manera que se crea un ambiente de confianza (Zambrano, Mendoza, & Farez, 2023). También, Hualpa & Rangel (2023) indican que la intervención del productor para corroborar con la trazabilidad requiere de una activa participación a través del uso de las tecnologías, puesto que durante esta etapa el registro de contenido documental es reducido.

En función de lo planteado, la trazabilidad apoyada de la digitalización se convierte en un componente competitivo dentro de la cadena de valor porque garantiza la seguridad alimentaria, mejora la confianza del consumidor, favorece el cumplimiento de normativas internacionales y facilita la medición del impacto ambiental y social. En particular, para el caso de las Pymes ecuatorianas aún representa un desafío la implementación de sistemas de control de manera íntegra por el elevado monto de inversión y por una falta de articulación con entidades del Estado. Además, la innovación y las tecnologías tiene un enfoque hacia la agricultura a gran escala, esto se traduce en quipos sofisticados y de gran peso monetario para pequeñas economías (Varas, Zeng, & Trendov, 2019).

La creación de marcas con enfoque global confronta nuevas realidades que trae consigo ventajas y desventajas, por ejemplo, tienen acceso a un mercado más amplio con altas posibilidades de generar grandes réditos económicos, sin embargo, el mercado internacional presenta desafíos y riesgos sino se realiza un debido estudio de mercado objetivo. Sin bien es cierto, los mercados globales son necesarios para el crecimiento de las economías de manera que se tiene productos y servicios competitivos a mejores precios, recíprocamente, la eficiencia de las economías de escala representa una amenaza para los productores que no poseen los mismos niveles de productividad (Czinkota & Ronkainen, 2013).

Relacionado con lo anterior, a pesar de que las marcas locales no pueden competir con grandes empresas internacionales en términos de volumen y costos, estos deben apuntar a segmentos de mercado no atendidos por las grandes corporaciones, para lo cual se requiere desarrollar propuestas de valor diferenciados que se amolden a las exigencias de estos grupos.

En tal sentido, la segmentación de los consumidores ya sea por edades, gustos, geografía, entre otros, necesita ser estudiado para plantear estrategias efectivas. Desde un enfoque generacional, Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2021) admiten que el mercado está compuesto por consumidores con conceptos arraigados a su tiempo: los *Baby Boomers*⁴ se basan en la calidad y reputación de marca, la Generación X⁵ busca eficiencia y comunicación directa, los *Millennials*⁶ prefieren marcas con propósito social, la Generación Z⁷ prioriza la conexión emocional digital y la Generación *Alpha*⁸ tiende a experiencias altamente interactivas, por lo cual las marcas deben adaptar su propuesta de valor acorde al segmento en el que deseen incursionar.

En función de lo descrito, los *millennials* y la Generación Z representan el 52% de la población mundial, tienen preferencia por productos sostenibles y prácticas productivas éticas, dicho de otro modo, se cataloga como un segmento potencial para productos diferenciados con un sentido de responsabilidad social y ambiental (ProEcuador, 2025). Desde un enfoque geográfico, el mercado europeo se caracteriza por consumir productos de alta calidad respaldados por sellos como orgánico y comercio justo (ProEcuador, 2021).

Como muestra de lo expuesto, las marcas locales certificadas tienen un alto potencial de penetrar en segmentos previamente mencionados. En este contexto, entre algunas empresas ecuatorianas se destaca: *Escoffee* comercializa bolsas de 350 g de café tostado y molido del tipo arábigo con precios que varían desde 6,83

⁴ (1946-1964)

⁵ (1965-1980)

⁶ (1981-1996)

⁷ (1997-2012)

⁸ (2013-)

hasta 12 dólares, *Sweet and Coffee* vende café 100% arábigo lavado en bolsas de 400 g con precios que van de 8,00 a 8,50 dólares, y Café Montañés oferta café arábigo de altura en bolsas de 340 g con precios que varían entre 5,43 hasta 7,22 dólares (Sánchez, Yépez, Herrera, Negrete, & Zárate, 2024).

En resumen, las estrategias de *marketing* son cada vez más elaboradas, segmentadas y humanizadas con la intención de posicionar y competir con otras marcas internacionales, especialmente bajo principios éticos. Así, Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2022) declaran: “Las compañías deben adaptarse a esta nueva realidad y crear marcas que se comporten como las personas: accesibles y atractivas, pero también vulnerables” (p. 117), por eso las marcas locales con un sentido de familiaridad, conexión emocional, cuidado ambiental tienen más probabilidades de posicionarse e incursionar con éxito en nichos de mercado que guardan estrecha relación con el sentido humano.

1.3. Innovación y sostenibilidad como claves para la competitividad en la exportación de café

La implementación de prácticas sostenibles en la producción y comercialización en toda la cadena de suministro es un proceso complejo y costoso, no obstante, la preocupación por el medio ambiente y la seguridad alimentaria impulsa a las empresas a proteger y preservar los recursos naturales. Para ello, se fija procedimientos y estándares de sostenibilidad con el propósito de acrecentar la trazabilidad, precautelar la provisión de alimentos y el compromiso empresarial. Desde el punto de vista de Frohmann, Mulder, & Olmos (2021) se ha propuesto indicadores como la “Huella de Carbono”⁹, con lo cual se pretende que las firmas sean conscientes del impacto que generan en el medio, reducir la huella de carbono e impulsar el bienestar social.

Por lo tanto, el cambio climático es un fenómeno importante para los consumidores, esto implica que las tendencias y exigencias de los compradores se inclinen por

⁹ Cuantifica las emisiones de CO₂

productos ecológicos. De igual manera, se aborda el comercio justo como una rama de la sostenibilidad que procura una sociedad con mejores condiciones laborales y prácticas ambientales (Dorgambide et al., 2024). Así, la sostenibilidad toma importancia como principio y fin de las sociedades contemporáneas.

Relacionado con lo anterior, las prácticas circulares son cada vez más difundidas por diferentes organismos no gubernamentales con la intención de mitigar el impacto ambiental. Por este motivo, la Organización Internacional del Café (2024) divulga una guía para el aprovechamiento de los materiales orgánicos del café para compostaje, biochar, biocombustible, cosméticos, productos alimenticios, el uso de embalajes reutilizables, la consolidación logística para reducir los gases de efecto invernadero y el uso de desperdicio orgánico y plástico para elaborar envases reutilizables y compostables (Anexo 1).

Finalmente, estas estrategias consolidan un modelo productivo más responsable y competitivo alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre los que se destaca el objetivo doce: producción y consumo responsable que promueve el consumo y la producción sostenible, y el objetivo trece: acción por el clima que impulsa la adopción de medidas para combatir el cambio climático y sus efectos, entre otros (Naciones Unidas, 2025).

La innovación en los procesos productivos y comerciales constituye una oportunidad estratégica para fortalecer la cadena de valor. En este sentido, resulta imprescindible implementar mejoras en cada eslabón de la cadena. En primera instancia, los productores deben establecer una estructura de costos que permita evaluar la viabilidad de la actividad económica, seguido, los centros de acopio tienen la responsabilidad de adoptar normas que garanticen la calidad y la inocuidad, luego, los procesadores deben procurar el desarrollo de innovaciones en productos, procesos, organización, entre otros, finalmente, los distribuidores tienen el deber de enfocar sus esfuerzos en la identificación de nichos de mercado, facilitar el acceso a mercados internacionales (M. Mora, Geldes, & Morales, 2024).

Así mismo, la formulación de políticas focalizadas es un aspecto importante a considerar para potenciar el crecimiento empresarial de los países menos industrializados. De esta manera, se propone diseñar políticas de mercado para subproductos del café e incentivar la transformación de residuos en nuevos productos, promover normativas de economía circular en empaques, establecer acreditaciones que garanticen transparencia al consumidor, incentivar la investigación y desarrollo (I+D) para valorización de residuos del café (Organización Internacional del Café, 2024), (Anexo 2).

La investigación y desarrollo en el sector cafetero se asienta sobre nuevos conocimientos, productos o servicios que promuevan el desarrollo del campo, de la industria y del comercio, además, el Estado, la sociedad y el sector empresarial deben actuar como unidad productiva para fomentar la I+D en harás de transformar el sector. En esta línea, los sistemas de innovación agrícola incrementan la productividad, la sostenibilidad y la modernización del sector, adicionalmente, la necesidad de políticas públicas, alianzas público-privada es requerida para impulsar la competitividad (Boza, Herrera, Reyes, & Silva, 2021).

Como consecuencia, la investigación y el desarrollo requiere de prolongados periodos de tiempo, dependiendo del caso de estudio, además, un elevado monto de inversión para llevar a cabo el proyecto, asimismo, una cultura con inclinación a la investigación. Se ha expuesto que las características anteriores muestran resistencia para economías en vías de desarrollo. Por ejemplo, América Latina y el Caribe carecen de capital humano especializado, instituciones académicas desarticuladas, carencia de un marco normativo sectorial, falta de financiamiento, disertación escolar, entre otros (Pratt, Stads, Santos, & Muñoz, 2023), mostrándose un ecosistema fragmentado en lo social, económico y ambiental.

En este contexto, Ecuador presenta bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo con respecto a la región. Muestra una limitada capacidad para innovar y estrecho apoyo empresarial en I+D, por añadidura, persisten desafíos como el bajo acceso a tecnologías de punta, la desconexión entre las necesidades empresarias y el talento humano (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

Por último, el sector cafetero del Ecuador a través del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) trabaja con clones de café robusta que doten de mayor rendimiento y mayor tolerancia, asimismo, desarrolla nuevas variedades de café arábigo que buscan ser más productivas, de mejor calidad y más resistentes a las condiciones climáticas de la región sur de la Amazonía ecuatoriana (Zambrano Mendoza et al., 2023). Estos avances son significativos para el sector, sin embargo, estos avances deben ir de la mano con la tecnificación e inversión para alcanzar niveles de producción rentables.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo expone el diseño metodológico que parte de la investigación sobre la gestión de la cadena de valor para la exportación del café, con la finalidad de presentar una propuesta de mejora de la cadena de valor del café en función de los procesos operativos y comerciales que inciden en la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). A su vez, la estructura del enfoque metodológico es mixto que se sustenta sobre el paradigma pragmático. Dicho enfoque incluye técnicas cuantitativas y cualitativas para comprender tanto la dimensión objetiva como interpretativa del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

La investigación articula un diseño mixto, donde combina la fase cualitativa dirigida a actores de la cadena de valor a nivel nacional y la fase cuantitativa aplicado a productores de las provincias de Orellana y Sucumbíos. De esta manera, los resultados de las encuestas junto con las entrevistas se triangulan para construir propuestas válidas en el contexto nacional del sector cafetero.

El enfoque mixto permite la recolección de información cualitativa y cuantitativa de manera complementaria con el propósito de comprender percepciones, significados, medir variables y patrones que inciden en la exportación del café. Como plantea Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) el método mixto permite integrar datos para obtener inferencias más contextualizadas, con menos sesgos, y a la vez se fortalece la validez del análisis.

En el enfoque cualitativo se hace uso de un cuestionarios y entrevistas semi estructuradas aplicadas a actores estratégicos del sector cafetero ecuatoriano como intermediarios, funcionarios del INIAP, asociaciones, ex funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, exportadores, importadores, transportistas, ex funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, catadores.

La meta es identificar percepciones, prácticas, desafíos y oportunidades en la gestión de la cadena de valor.

En el enfoque cuantitativo se aplica encuestas estructuradas a productores de café de las provincias de Orellana y Sucumbíos como territorios de referencia dentro de la Amazonía ecuatoriana para captar información sobre prácticas agrícolas, nivel de transformación, procesos de comercialización y nivel de conocimiento acerca del proceso de exportación.

Para resumir, la combinación metodológica a partir de la triangulación de los hallazgos permite generar una propuesta que optimice los componentes de la cadena de valor del café ecuatoriano a nivel nacional, en el cual se destaca oportunidades y desafíos que presenta el sector productivo del café.

El tipo de investigación es descriptivo explicativo porque pretende caracterizar el estado actual de la cadena de valor del café ecuatoriano, donde se identifique actores, procesos y condiciones que lo moldean. En su dimensión explicativa se busca analizar las relaciones causales entre los distintos eslabones de la cadena, además, se considera los factores de competitividad y sostenibilidad para ver su influencia en el proceso de exportación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El diseño de investigación es no experimental del tipo transeccional o transversal, puesto que la recolección de datos se hace en un único momento, sin manipular variables, y se analiza el comportamiento del fenómeno en su contexto natural (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El método deductivo e inductivo es propicio para abordar el objeto de estudio desde una perspectiva teórica y empírica. Este método se sustenta en teorías sobre la cadena de valor, factores competitivos, modelos, para generar un constructo o supuesto conceptual. Asimismo, el método inductivo se fía del análisis empírico mediante encuestas, cuestionarios y entrevistas para generar conclusiones que contribuyan a mejorar la gestión de la cadena de valor (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Finalmente, la investigación documental es un apartado fundamental para extraer, analizar y explicar teorías y conceptos de la cadena de valor del café. Con lo cual se obtiene información de fuentes secundarias como artículos, tesis, informes, reportes, bases de datos, entre otros, para sustentar el marco teórico, el diseño metodológico, el análisis de resultados y la formulación de la propuesta (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En suma, las fuentes primarias y secundarias constituyen técnicas y fuentes requeridas para el análisis del objeto de estudio. Las fuentes primarias provienen de las encuestas (Anexo 3), entrevistas y cuestionarios (Anexo 4). Las fuentes secundarias se obtienen de repositorios académicos, informes técnicos, bases de datos verificados, entre otros. A continuación, una tabla de los instrumentos utilizados y su finalidad.

Cuadro 2. Instrumentos de investigación

Tipo	Instrumento	Finalidad
Primaria	Encuesta	Captar prácticas productivas, sistemas de organización, desafíos extrínsecos y nivel de conocimiento sobre exportación en los productores de café en Orellana y Sucumbíos, como caso de estudio.
Primaria	Cuestionario y entrevistas semi estructuradas	Comprender percepciones, procesos, requisitos, problemas del sector, desafíos para incursionar en los mercados de exportación, y fortalezas de la cadena de valor del café ecuatoriano.
Secundaria	Documental	Analizar estudios, informes, reportes, estadísticas sectoriales, investigaciones académicas, documentos institucionales, tesis, entre otros, en torno al mercado del café.

Fuente: elaboración propia

Por último, el ámbito de la investigación se define a nivel nacional bajo un diseño mixto no experimental que se sustenta en la idea de que el análisis integral de la cadena de valor del café ecuatoriano contribuye a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Cuadro 3. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Gestión de la cadena de valor	Producción primaria	Variedad de café cultivada	A1	Encuesta
		Superficie cultivada en hectáreas	A2	Encuesta
		Rendimiento promedio por hectárea	A3	Encuesta
		Precio promedio por quintal	A4	Encuesta
Uso de semillas certificadas		A5	Encuesta	
Tipo de fertilización utilizada		A6	Encuesta	
Número y tipo de prácticas sostenibles aplicadas		A7	Encuesta	
Número de recomendaciones propuestas		C5	Entrevista	
Especies sembradas y criterios de selección		F2	Entrevista	
Técnicas de siembra y control de calidad		F3	Entrevista	
Parámetros de recepción del grano		F4	Entrevista	
Variedades cultivadas y criterios de selección		I1	Entrevista	
Prácticas sostenibles aplicadas y su impacto		I2	Entrevista	
Procesamiento y transformación	Procesos postcosecha realizados	Procesos postcosecha aplicados	A8	Encuesta
		Estrategias de control de calidad	E1	Entrevista
		Tipos de transformación del producto	E2	Entrevista
		Procesos postcosecha realizados	F5	Entrevista
		Procesos postcosecha realizados	I3	Entrevista
Logística interna y externa	Principales problemas logísticos identificados	Medio de transporte utilizado	A10	Encuesta
		Instituciones clave y su rol en la cadena logística	A9	Encuesta
		Barreras logísticas/normativas más mencionadas	B3	Cuestionario
		Nivel de eficiencia del sistema de trazabilidad	B4	Cuestionario
		Criterios para elección de medios de transporte	B7	Cuestionario
		Limitaciones en infraestructura y logística	E3	Entrevista
		Estrategias logísticas utilizadas	E4	Entrevista
		Tipo de café transportado habitualmente	F7	Entrevista
		Medios de transporte más utilizados	H1	Entrevista
		Problemas frecuentes en el transporte	H2	Entrevista
		Impacto de la ubicación en tiempo y costo	H3	Entrevista
Sugerencias para mejorar logística de transporte	H4	Entrevista		
Gestión organizacional y operativa	Afilación a organización cafetalera	Acceso a asistencia técnica pública	H6	Entrevista
		Nivel de percepción sobre productores capacitados	A11	Encuesta
		Estructura organizativa y colaboración	A12	Encuesta
		Estructura organizativa y colaboración	B6	Cuestionario
			E5	Entrevista

		Tipos de apoyo técnico o capacitación recibidos Participación en asociaciones y beneficios Apoyo técnico o financiero recibido	E6 I4 I5	Entrevista Entrevista Entrevista
	Normativas y certificaciones	Percepción del impacto de certificaciones en la aduana Certificaciones clave y mecanismos de cumplimiento Certificaciones activas y exigencias operativas Certificaciones disponibles Número de organismos identificados Visibilidad de trazabilidad en empaque y su impacto Experiencia con certificaciones y su impacto Tipo y número de certificaciones vigentes	B5 D5 E7 F8 F1 G4 I6 A14	Cuestionario Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta
Exportación del café	Volumen y frecuencia de exportación	Modalidad de exportación Factores que limitan la frecuencia de exportación	A13 C1	Encuesta Entrevista
	Destinos internacionales	Criterios de selección de mercados internacionales Número de países mencionados Destinos de exportación y desafíos enfrentados	D1 F6 I7	Entrevista Entrevista Entrevista
	Requisitos y barreras de exportación	Nivel de conocimiento sobre exportación Nivel de conocimiento sobre requisitos documentales Tipos de errores frecuentes en trámites aduaneros Número de recomendaciones propuestas aduaneras Barreras documentales, sanitarias o logísticas más comunes Barreras arancelarias/no arancelarias enfrentadas Adaptación de procesos a requisitos de exportación Documentación utilizada en el transporte	A16 B1 B2 B8 C2 D4 E8 H5	Encuesta Cuestionario Cuestionario Cuestionario Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista
	Competitividad en el mercado internacional	Percepción de diferenciación del producto Acciones propuestas para mejorar producción/exportación Atributos diferenciadores del café amazónico Atributos sensoriales más valorados Diferencias entre perfiles de taza por país Recomendaciones para mejorar competitividad del robusta Recomendaciones para mejorar perfil de taza exportable Características diferenciadoras más valoradas	A15 A17 C3 G1 G2 G3 G5 I8	Encuesta Encuesta Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista
	Canales de comercialización internacional	Formas de comercialización preferidas y viables Canales de comercialización más efectivos Tipos de acuerdos comerciales utilizados Modalidades de relación con compradores	C4 D2 D3 F9	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista

Fuente: elaboración propia

Bajo el enfoque cuantitativo se procede con el cálculo de la muestra, donde la muestra constituye un subconjunto de la población sobre el cual se aplica el instrumento para el estudio de campo. Para el caso de estudio, las encuestas están dirigidas a los productores de café de las provincias de Orellana y Sucumbíos. A ello, el número de caficultores no está definido en el territorio (INEC¹⁰, 2025). Por lo tanto, la fórmula estadística para el cálculo de la muestra es sobre poblaciones finitas porque se desconoce la población (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Donde: Z=nivel de confianza 95%, donde el valor estándar es del 1,96

p=probabilidad de éxito 50%=0,5

q=probabilidad de fracaso 1-p=0,5

d= precisión, 10% de error muestral

Cálculo:

Fórmula
$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$
$n = \frac{3,84 * 0,50 * 0,50}{0,01}$
$n \approx 96 \text{ encuestas}$

En consecuencia, el procedimiento para el cálculo de la muestra se ejecuta con un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de éxito del 50% y una probabilidad de fracaso del 50% y un error muestral del 10%. De esta manera, el número de encuestados para una población no definida correspondiente a las provincias de Orellana y Sucumbíos es de 96 encuestas, como caso de estudio.

2.2. Caracterización de los mercados de destino

La caracterización de los mercados de destino para la exportación del café ecuatoriano permite identificar tendencias de consumo, normativas técnicas, barreras arancelarias y no arancelarias, así como oportunidades para la competitividad del producto en el entorno internacional. Además, el análisis de los

¹⁰ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

mercados de exportación posibilita orientar estrategias de optimización en la cadena de valor del café, con lo cual se contribuye a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

En tal sentido, se procede a identificar mercados con alto niveles de consumo de café doméstico, dichos países se caracterizan por ser economías grandes y de alto poder adquisitivo. En el año 2024, la Unión Europea lidera el consumo de café con dos millones de toneladas. Estados Unidos y Brasil poseen un consumo de café mayor a un millón de toneladas. Canadá y países asiáticos como Japón, Filipinas, China e Indonesia se ubican con un consumo de café superior a 288 mil toneladas, estos últimos países se perfilan como mercados potenciales para la exportación de café (Anexo 5).

Ahora, dentro de los principales importadores de café ecuatoriano en los últimos cinco años, bajo la partida arancelaria 09.01 que incluye cafés del tipo arábigo, robusta, tostado y molido (SENAE¹¹, 2025), se ubican Chile y Colombia como socios comerciales que lideran la lista, seguido de Francia, Estados Unidos y Alemania como mercados tradicionales y altamente atractivos (Tabla 4).

Tabla 1. Valor de las exportaciones de café ecuatoriano por país de destino

Detalle	Valor en miles de dólares de las exportaciones de café ecuatoriano por país de destino (partida 09.01)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Colombia	850,45	2.827,08	3.595,95	1.008,15	412,80
Chile	142,20	321,48	304,47	161,92	554,97
Francia	174,85	260,21	221,07	198,06	223,61
Estados Unidos	223,70	232,44	228,12	170,83	127,13
Alemania	202,57	167,29	124,54	169,38	95,59
Japón	183,20	80,32	133,91	130,08	127,72
Corea del Sur	13,61	6,97	3,99	5,34	162,10
Bélgica	43,00	-	93,54	-	11,65
Canadá	39,31	5,88	46,94	27,34	18,77
Australia	6,74	27,38	45,54	8,01	34,59
China	5,07	8,82	36,88	22,32	17,03
Cuba	-	73,50	-	12,00	-
Reino Unido	9,98	14,92	13,23	14,99	11,32
Rusia	17,18	0,01	-	-	47,06
Países Bajos	1,43	3,62	1,77	11,84	43,05
Otros	41,65	33,39	63,37	40,45	31,80
Total	1.954,93	4.063,32	4.913,31	1.980,68	1.919,19

Fuente: modificado a partir de Banco Central del Ecuador (2025)

¹¹ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Considerando lo previamente expuesto, los mercados de exportación de Ecuador tienen una alta demanda por parte de Colombia y Chile, los cuales se consideran mercados poco atractivos para cafés de especialidad. Por otra parte, Francia, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Canadá y otros son mercados que tienen un fuerte interés por cafés de especialidad del tipo arábigo (ICO¹², 2025), (Tabla 1).

En función de lo descrito, los mercados de exportación no solo se evalúan a partir del volumen de demanda, sino también a partir de las características y preferencias del consumidor. Es decir, algunos países priorizan el precio, mientras que otros valoran la sostenibilidad, la trazabilidad o la diferenciación del producto. Para el caso de café ecuatoriano que puede incursionar por la línea de sostenibilidad, la línea de especialidad o ambos, el mercado europeo representa un gran destino.

De este modo, el café de origen sostenible que está asociado con prácticas responsables de producción, y el café de especialidad que está ligado con estándares de alta calidad son dos líneas de productos que tienen buena aceptación en mercados como la Unión Europea (Cedeño, 2024). Por ejemplo, características como el origen, las variedades locales, las propiedades organolépticas, y la historia son aspectos que elevan la diferenciación del producto en los mercados europeos (ProEcuador, 2021).

Por otra parte, las barreras arancelarias que tiene que ver con los impuestos aplicados a las mercaderías de que ingresan al país de destino y las barreras no arancelarias que abordan controles técnicos y documentales necesitan ser revisados para verificar la viabilidad de la exportación del café. Por ejemplo, Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón y Bélgica son mercados consolidados que aplican un arancel del 0% para las exportaciones ecuatorianas de café bajo la partida 09.01, Colombia y Chile son socios comerciales cercanos a nivel geográfico, con un arancel del 0%. Asimismo, China, Australia y Corea del Sur se muestran como mercados emergentes con potencial de crecimiento, no obstante, mantiene un arancel entre el 2% y 8% (Anexo 7).

¹² *International Coffee Organization*

En resumen, los mercados de exportación como el de la Unión europea representan un mercado idóneo para cafés de especialidad y sostenibles, además, esta región cuenta con un arancel del 0% para el café, no obstante, el cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad representa aún un desafío para el Ecuador.

2.3. Industria del café en el Ecuador

En el Ecuador, la industria nacional de café se basa en la producción de café arábigo y robusta, las iniciativas de entidades públicas por reactivar el sector productivo se ven frenado por una baja inversión en el sector. Además, la principal causa del rezago del café es el precio que no compensa los costos de producción, sin embargo, en el último año se abre una posibilidad de acceder a mejores precios por la falta de oferta en el mercado internacional (Investing.com, 2025).

En este contexto, el café presenta una amplia variedad de formas según su nivel de procesamiento y destino comercial. Para facilitar su identificación se utiliza el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Comisión Europea, 2025). Dicho esto, a partir de la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina (NANDINA), las exportaciones de café ecuatoriano se concentran en la subpartida 09.01.11.90.20 correspondiente al café arábigo en grano oro y en la subpartida 09.01.11.90.10 correspondiente al café robusta en grano oro. De esta manera, el valor máximo se alcanza en el año 2022, luego decrece en 2023 y 2024. En efecto, se evidencia una alta demanda por café en grano de la especie arábigo, seguido de la especie robusta (Tabla 2).

Tabla 2. Valor de las exportaciones del café ecuatoriano por subpartidas

Detalle	Valor de las exportaciones del café ecuatoriano por subpartida (en miles de dólares americanos)				
	2020	2021	2022	2023	2024
0901119020	887,45	2.279,08	2.333,01	1.035,21	482,69
0901119010	796,20	1.484,06	2.308,87	724,06	1.223,83
0901212000	7,80	108,65	80,78	123,58	140,24
0901211000	163,08	64,71	55,10	36,31	51,56
0901119090	92,58	105,82	117,84	36,48	6,14
0901220000	-	12,46	4,00	8,33	0,24
0901900000	5,14	5,98	9,23	-	-
0901120000	2,67	2,57	3,50	3,10	7,30
0901900090	-	-	0,98	10,60	7,15
0901111000	-	-	-	3,02	-
0901900010	-	-	-	-	0,04
Tota	1.954,93	4.063,32	4.913,31	1.980,68	1.919,19

Fuente: modificado a partir de Banco Central del Ecuador (2025)

Tal como se muestra en la Tabla 2, las provincias del Ecuador que suministran en mayor medida este *commodity* se distribuyen en todo el territorio, a ello, es necesario comprender que la producción se basa en dos especies la arábica y la robusta, el primero se caracteriza por tener un mejor perfil sensorial y su desarrollo se da en lugares de altitud o regiones como la Sierra, mientras que el segundo se caracteriza por tener mayor acidez, resistencia y proliferar en zonas bajas o regiones como la Costa y el Oriente (Guambi, Aguilar, Talledo, & Villafuerte, 2020). Relacionado con esto, en la Tabla 3, se detalla las provincias con mayor participación e incidencia en la capacidad exportadora del Ecuador.

Tabla 3. Volumen de producción por provincias de café oro en toneladas

Detalle	Producción de café en grano oro por provincias en toneladas métricas				
	2020	2021	2022	2023	2024
Provincias					
Manabí	1.813,02	1.458,59	2.151,69	1.708,33	1.150,26
Sucumbíos	1.036,73	1.678,32	1.526,90	837,85	1.086,16
Orellana	1.115,54	321,54	1.683,48	1.495,81	699,91
Loja	291,50	358,14	1.244,90	444,49	507,03
Napo	71,25	280,74	38,97	61,05	449,15
Pichincha	81,05	102,81	182,46	40,93	419,13
Imbabura	61,20	96,16	151,90	94,42	241,13
Imbabura	61,20	96,16	151,90	94,42	241,13
Zamora Chinchipe	260,30	97,53	199,95	158,52	221,47
St. D. De Los Tsáchilas	126,68	50,54	118,93	166,02	195,73
Bolívar	40,84	10,23	244,46	112,55	181,41
Morona Santiago	93,23	50,86	18,78	176,70	75,27
El Oro	21,50	150,06	59,01	106,08	70,31
Cotopaxi	17,88	42,17	35,18	4,59	59,70
Carchi	11,15	146,90	131,08	10,85	56,67
Carchi	11,15	146,90	131,08	10,85	56,67
Azuay	31,22	15,89	9,87	4,52	17,45
Esmeraldas	46,24	0,11	14,35	13,17	6,55
Esmeraldas	46,24	0,11	14,35	13,17	6,55
Chimborazo	28,47	0,90	11,11	7,01	1,82
Pastaza	0,27	0,69	0,09	39,88	0,31
Cañar	-	0,05	-	0,27	0,14
Los Ríos	37,33	6,84	90,62	83,76	0,11
Tungurahua	0,86	-	-	-	-
Total	5.304,87	5.112,27	8.211,08	5.685,27	5.744,07

Fuente: modificado a partir de (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2025)

En función de lo descrito en la Tabla 3, las provincias de Manabí, Sucumbíos, Orellana y Loja destacan como principales centros de producción. Además, en las subsecuentes provincias se evidencia altibajos en la capacidad productiva a lo largo de los cinco años, por ejemplo, Pichincha tiene una producción de 81 toneladas en 2020, aumenta su producción entre 2021 y 2022, luego decrece en 2023 y termina con un máximo 419 toneladas de café oro. Asimismo, el año 2022 marca un nivel productivo de café en grano oro de 8 211,08 toneladas métricas a nivel nacional, el mayor entre los cinco años, mientras que para el año 2024 baja a 5 744,07 toneladas métricas de café oro.

Así mismo, las empresas ecuatorianas exportadoras de café requieren ser examinadas para destacar rasgos sobresalientes de su estructura empresarial, así como su nivel participación por provincia. De esta manera, en el Anexo 7, se muestra una participación centrada en las provincias de Pichincha y Guayas, además, la mayoría de las empresas se constituyen como sociedades

anónimas (S.A.), sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.) o compañías limitadas (Cía. Ltda.) (SUPERCIAS, 2025), todas ellas con fines de lucro (Anexo 7).

En contraste, se destaca la Asociación Agroartesanal del Caficultores del Río Intag (AACRI) y la Federación regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros del Sur que funcionan sin fines de lucro (Secretaría de Economía Popular y Solidaria, 2025), se caracterizan por realizar producción sostenible y certificada, con enfoque asociativo y comunitario, destacan por comercializar cafés especiales (Anexo 7).

Relacionado con lo anterior, la industria de café en el Ecuador presenta problemáticas que requieren ser examinados para comprender los desafíos estructurales de la industria nacional en el contexto internacional. Para lo cual se propone el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter (2015) que permitan identificar las presiones externas que afectan la rentabilidad de los actores involucrados, a la vez que se evalúa las condiciones estratégicas del entorno en el cual operan las empresas (Cuadro 4).

Tal como se muestra en el Cuadro 4, el café nacional enfrenta una alta rivalidad competitiva frente a países como Brasil, Vietnam, y Colombia, que opera con precios bajos y logística más eficiente. Los compradores internacionales ejercen un poder elevado al exigir acreditaciones internacionales en cuanto a calidad, sostenibilidad, trazabilidad, y certificaciones cada vez más rigurosas, con lo cual se presiona a las Pymes a adaptar sus procesos constantemente. El poder de negociación de los proveedores es moderado puesto que hay una alta dependencia de insumos importados y servicios logísticos costosos.

Cuadro 4. Análisis de la industria del café ecuatoriano

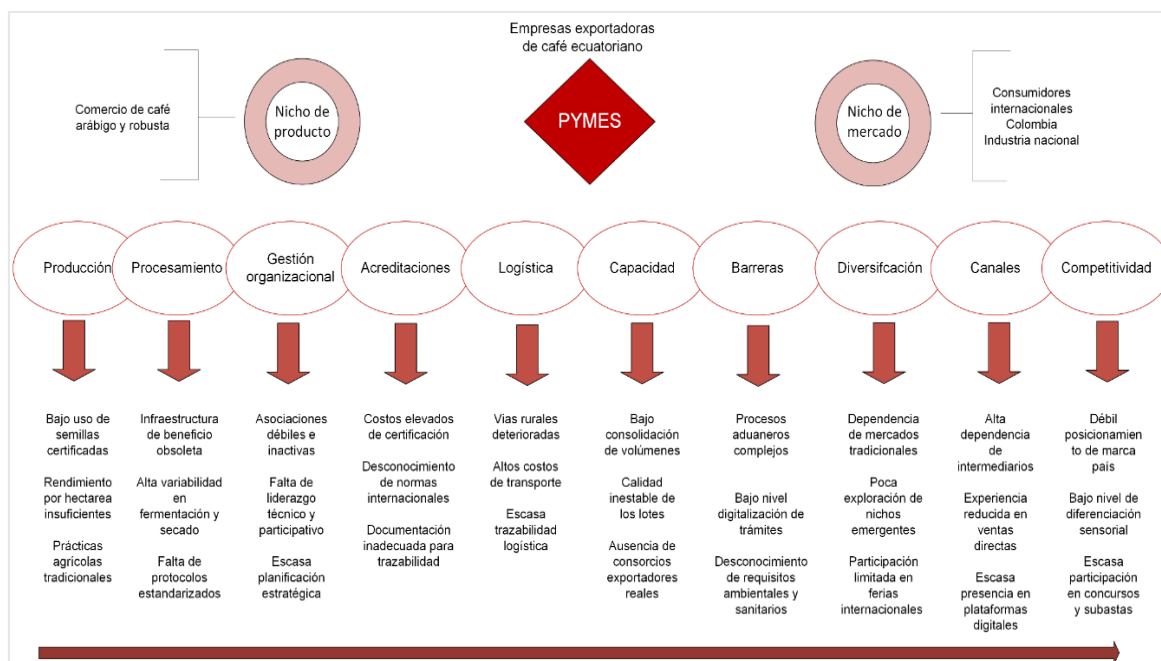
<p>Poder de negociación de los compradores: países como la Unión Europea y EE. UU. exigen certificaciones, calidad, trazabilidad, valoran el perfil sensorial y el origen. Esto obliga a las Pymes ecuatorianas a adaptarse a normas cada vez más estrictas.</p>	<p>Poder de negociación de los proveedores: existe alta dependencia de insumos agrícolas y servicios logísticos, lo cual incrementa el poder de negociación de proveedores de fertilizantes, agroquímicos y transporte.</p>
<p>Rivalidad entre competidores existentes: se presencia países como mayores volúmenes y eficiencia como Vietnam, Brasil y Colombia que tienen precios más competitivos y estructuras logísticas sólidas.</p>	
<p>Amenaza de productos sustitutos: el café ecuatoriano compite indirectamente como bebidas energéticas, productos con cafeína de bajo costo. Asimismo, cafés industriales estandarizados de menor precio pueden representar una amenaza para la comercialización de cafés diferenciados y de especialidad.</p>	<p>Amenaza de nuevos competidores: aunque las certificaciones presentan barreras de entrada altas, el crecimiento de consumo mundial de cafés diferenciados incentiva la aparición de nuevas organizaciones.</p>

Fuente: tomado a partir de Porter (2015) y ProEcuador (2025)

Los productos sustitos del café ecuatoriano son las bebidas energéticas y cafés industriales de menor precio, esto pone en riesgo la demanda si no se promueve su diferenciación (Sánchez et al., 2024). Finalmente, la amenaza de nuevos competidores es moderado, no obstante, si bien las certificaciones y los costos de producción pueden presentar un obstáculo, la creciente demanda por cafés diferenciados fomenta la aparición de nuevas organizaciones y empresas que buscan incursionar ya sea en el propio país o en países vecinos, pero con mayores volúmenes de producción (Cuadro 4).

Con base en la Ilustración 6, las diez dimensiones analizadas demuestran falencias que impactan directamente en la capacidad y calidad del grano de café exportado hacia los diferentes países. En ese sentido, los principales problemas que acontecen el sector son los bajos rendimientos productivos, la baja calidad del café, el beneficio del grano no estandarizado, la deficiente infraestructura vial, los altos costos de las certificaciones, el desconocimiento de los procesos de exportación, la dependencia de mercados tradicionales, la alta dependencia de intermediarios y el débil posicionamiento de la marca país.

Ilustración 6. Modelo de exportación tradicional de café



Fuente: elaboración propia

Para concluir, se considera la necesidad de realizar una matriz FODA cruzado¹³ a fin de evidenciar aspectos sobresalientes de las Pymes inmiscuidas en la industria del café a nivel nacional, al mismo tiempo se propone alternativas ante las ventajas y desventajas que acontece la realidad nacional. En este sentido, el Cuadro 12, toma en cuenta particularidades de la realidad nacional para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, mientras se busca contrarrestar debilidades y amenazas

Tal como se muestra en el Cuadro 5, entre las estrategias que ostenta está: la potencialización del café diferenciado de origen sostenible, el fortalecimiento de estructura sociales y comerciales integradas, la promoción de cafés especiales con trazabilidad, y la gestión de alianzas públicas privadas. A partir de este análisis se fundamentará la propuesta de valor donde se contribuya a la toma de decisiones de los involucrados en la cadena productiva con vista a la mejora de la exportación, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

¹³ Herramienta que combina fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar estrategias de mejora

Cuadro 5. Análisis FODA cruzado del café ecuatoriano

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad agroclimática para producir café arábigo y robusta con perfiles sensoriales diferenciados. • Experiencia tradicional y cultural en la caficultura ecuatoriana, productores que dominan técnicas heredadas • Existencia de acuerdos comerciales con arancel preferencial para la exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja asociatividad de pequeños productores y limitada estructura organizacional para exportar. • Deficiente infraestructura logística, altos costos de transporte y problemas de conectividad vial. • Escaso acceso a financiamiento y asistencia técnica, lo que restringe la adopción de tecnologías modernas.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda por cafés diferenciados, sostenibles y con trazabilidad. • Programas públicos de reactivación cafetalera y apoyo a la asociatividad. • Mayor valoración de atributos sensoriales únicos y de origen en nichos de cafés especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el café ecuatoriano como producto diferenciado de origen sostenible que se apalanca en acuerdos comerciales y condiciones agroclimáticas favorables para posicionarlo en nichos de mercado de mayor valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la asociatividad de pequeños y medianos productores mediante incentivos estatales y programas de formación a fin de aprovechar la demanda de cafés certificados y sostenibles.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia de grandes productores como Brasil, Vietnam, Colombia con mayores volúmenes y menores costos. • Variabilidad de los precios internacionales y condiciones climáticas adversas. • Barreras no arancelarias y requisitos de certificación cada vez más exigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cafés especiales y diferenciados con trazabilidad y certificaciones como barrera competitiva frente a grandes productores convencionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar alianzas público-privadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica a fin de reducir la vulnerabilidad ante la competencia externa, precios internacionales volátiles y barreras técnicas.

Fuente: elaboración propia

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

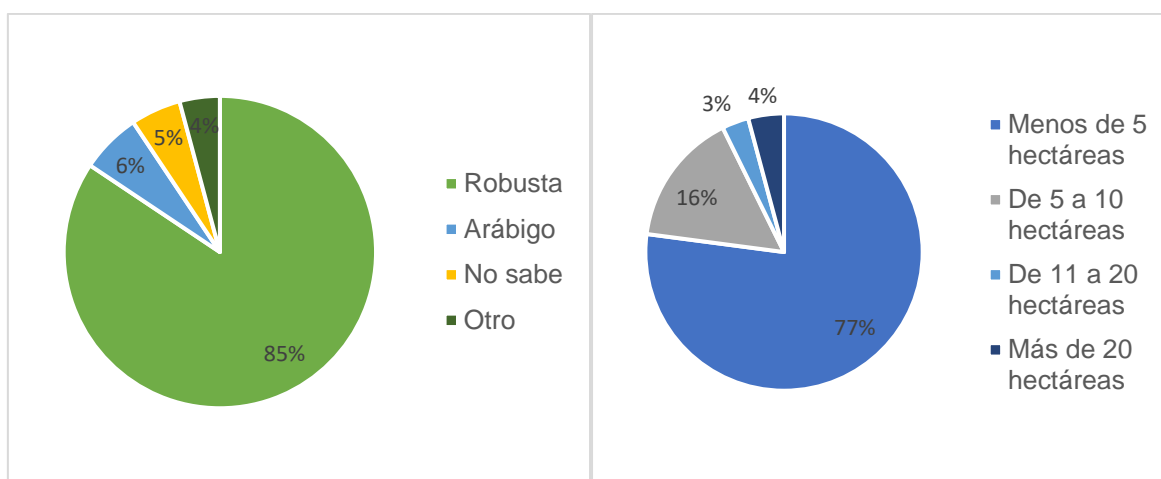
Este capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la integración del enfoque cuantitativo y cualitativo que está conforma al diseño mixto (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). La investigación aborda la gestión de la cadena de valor para la exportación del café ecuatoriano considerando la recolección de información en productores de las provincias de Orellana y Sucumbíos como caso de estudio y entrevistas aplicadas a actores estratégicos a nivel nacional a fin de garantizar la validez, el rigor y la pertinencia de la propuesta planteada para el contexto ecuatoriano.

3.1. Análisis de los resultados del estudio de campo

En el análisis de los resultados del estudio de campo se sistematiza los hallazgos generados a partir del análisis cuantitativo aplicado a productores de café en Orellana y Sucumbíos, así como el análisis cualitativo desarrollado mediante entrevistas semi estructuradas a actores clave de la cadena de valor en el país. La triangulación metodológica enmarcada en el paradigma pragmático permite interpretar de manera integral los factores competitivos, las limitaciones y las oportunidades que condicionan la gestión de la cadena de valor del café ecuatoriano orientado a la exportación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

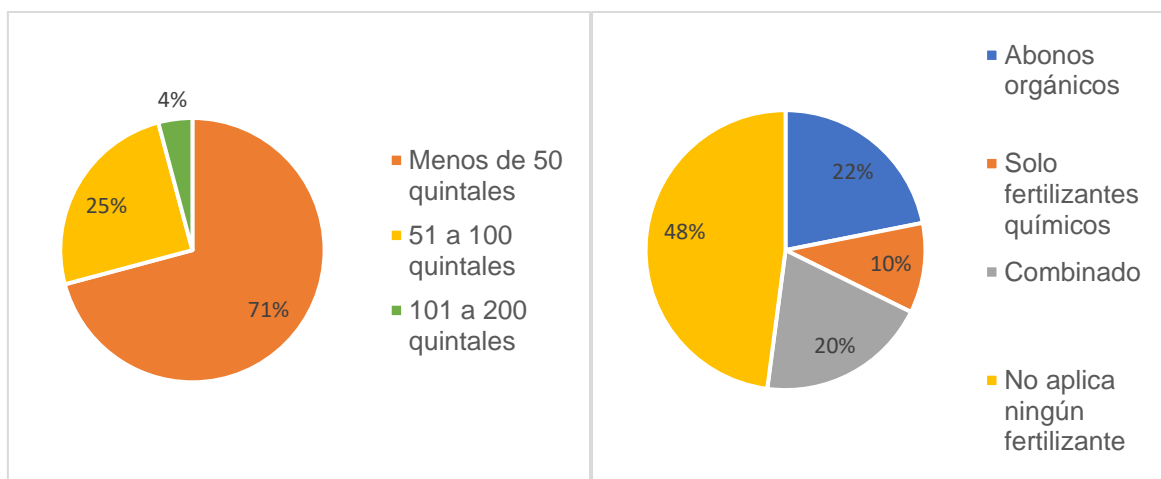
Resultado del análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo permite exponer los datos obtenidos mediante encuestas a productores amazónicos de café, considerando variables relacionadas con prácticas agrícolas, transformación del producto, aspectos logísticos, certificaciones y exportación. Los resultados se presentan con apoyo de tablas, gráficos y análisis estadístico procesadas mediante el software SPSS, con lo cual se mantiene la coherencia con los indicadores definidos en la operacionalización de variables para identificar limitaciones técnicas, económicas y sociales que inciden en la gestión de la cadena de valor.

Gráfico 1. Diversidad sembrada **Gráfico 2.** Densidad de producción

Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 1, se evidencia que la diversidad de especie sembrada corresponde a: un 85% café robusta, un 6% café arábigo, un 5% no sabe y un 4% considera otra especie. En el Gráfico 2, se contempla que la densidad de siembra se divide en: un 77% menos de cinco hectáreas, un 16% de cinco a diez hectáreas, un 3% de once a veinte hectáreas, y un 4% más de 20 hectáreas.

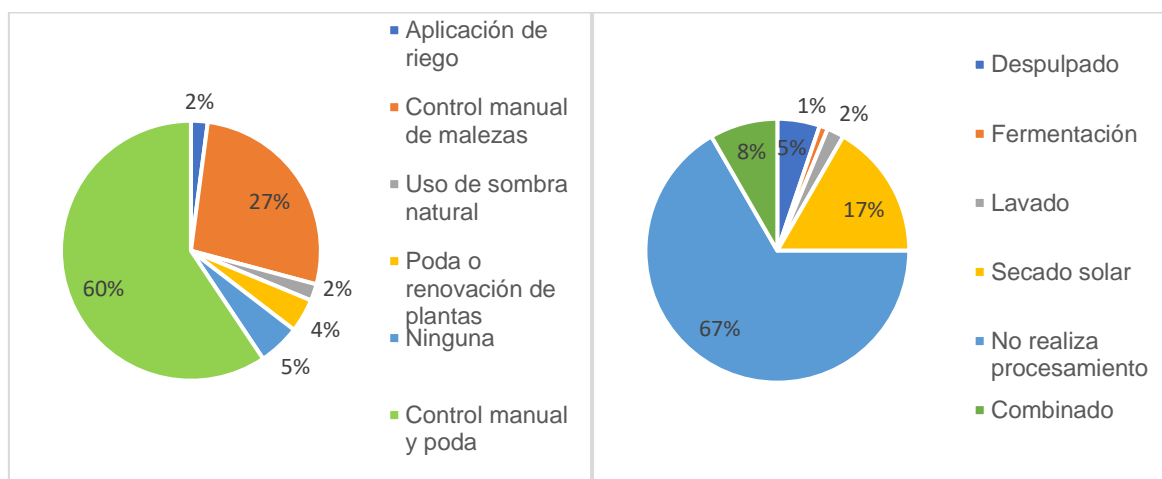
Gráfico 3. Rendimiento anual **Gráfico 4.** Manejo nutricional

Fuente: elaboración propia.

En el Gráfico 3, se aprecia que el rendimiento anual por hectarea de café cereza se conforma en: un 71% menos de 50 quintales, un 25% de 51 a 100 quintales y un 4% de 101 a 200 quintales. En el Gráfico 4, se observa que el manejo nutricional

se divide en lo siguiente: un 48% no aplica ningún tipo de fertilizante, un 22% aplica abonos orgánicos, un 20% aplica fertilizantes químicos y en un 10% aplica ambos.

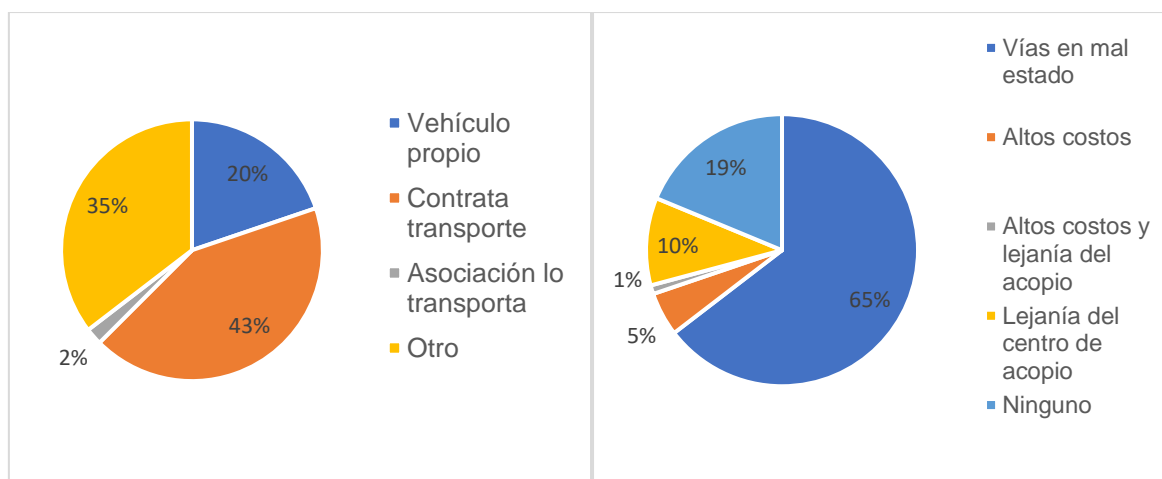
Gráfico 5. Prácticas sostenibles **Gráfico 6. Nivel de procesamiento**



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 5, se mira que las prácticas sostenibles se segmentan en: un 60% control manual y poda, un 27% control manual de malezas, un 5% no aplica ninguna, un 4% poda o renovación de plantas, un 2% hace uso de la sombra natural y el otro 2% hace aplicación de riego. En el Gráfico 6, se visualiza que el nivel procesamiento que realizan los caficultores se conforma en: un 67% no realiza procesamiento, un 17% hace secado solar, un 8% combinado, un 5% hace el despulpado, un 2% realiza el lavado y el otro 1% hace el proceso de fermentación.

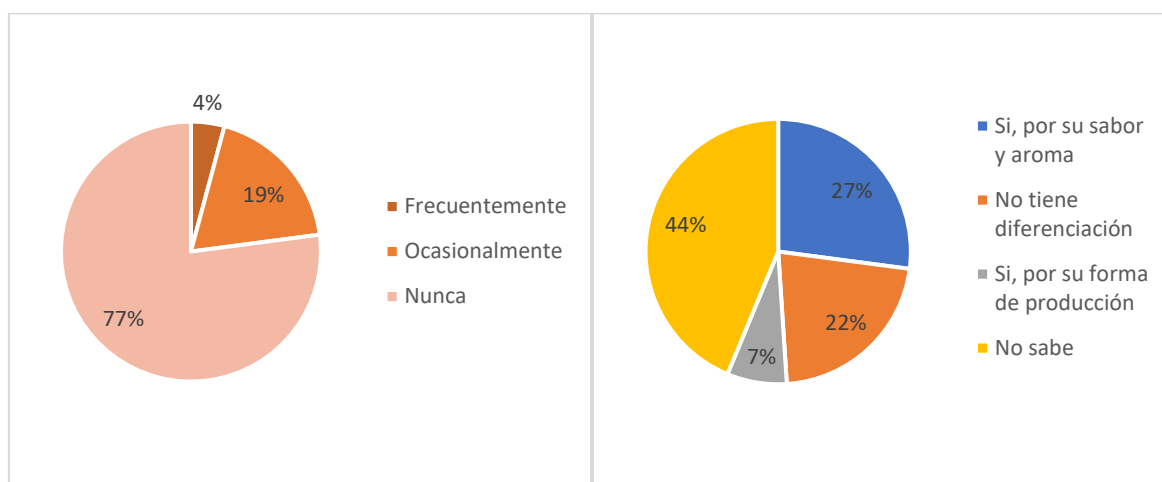
Gráfico 7. Medios utilizados **Gráfico 8. Barreras logísticas**



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 7, se observa que los medios de transporte utilizados son: un 43% contrata transporte, un 35% vende a un transportista, un 20% posee vehículo propio (vehículo de dos o cuatro ruedas), un 2% la asociación lo transporta. En el Gráfico 8, se aprecia que las barreras logísticas son: un 65% vías en mal estado, un 19% no tiene problemas, un 10% lejanía al centro de acopio, un 5% altos costos de transporte, y el 1% altos costos y lejanía al centro de acopio.

Gráfico 9. Asistencia técnica **Gráfico 10.** Percepción de diferenciación



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 9, se valora que el nivel de asistencia técnica recibida por parte de instituciones públicas se segrega en: un 77% no recibe apoyo, un 19% recibe apoyo ocasionalmente y un 4% recibe apoyo frecuentemente. En el Gráfico 10, se visualiza que la percepción de diferenciación respecto al cultivo se divide en: un 44% afirma no saber, un 27% por su sabor y aroma, un 22% no tiene diferenciación y un 7% por su forma de producción.

De manera complementaria, los encuestados admiten lo siguiente: un 81,3% recibe un pago entre US 30 a 40 dólares por quintal de café cereza, un 65,6% no compra semillas certificadas, un 99% no está afiliado a ninguna organización, un 95,8% no exporta, un 78,1% no posee certificaciones, y un 78,1% desconoce sobre el proceso de exportación. Por último, entre los comentarios resaltan la necesidad de apoyo municipal, provincial, apoyo técnico, en abonos, en químicos, en herramientas, en capacitaciones, precios justos, créditos para químicos.

Resultado del análisis cualitativo

En el resultado del análisis cualitativo se analiza las entrevistas aplicadas a distintos actores de la cadena de valor a nivel nacional. Los participantes incluyen exportadores, una asociación, funcionarios públicos, un transportista, y un especialista en comercio exterior. Este análisis cualitativo identifica percepciones, problemáticas, buenas prácticas y estrategias percibidas para fortalecer la cadena de valor cafetera ecuatoriana. El análisis se apoya en técnicas de categorización, nube de palabras y redes semánticas, con el soporte del software ATLAS.Ti, para profundizar el entendimiento de dimensiones productivas, sociales, logísticas, comerciales y normativas del sector.

Dentro del Anexo 8, se visualiza la nube de palabras realizada a partir de las entrevistas aplicadas, el cual enfatiza los términos más frecuentes y relevantes del caso de estudio. Por eso, los términos centrales como café, calidad, certificaciones, trazabilidad y asociatividad reflejan el interés de los actores en fortalecer atributos diferenciales para la exportación. También, emergen conceptos vinculados a la infraestructura y logística como acopio, beneficio, costos, y amenazas productivas como plagas. Asimismo, se percibe la relevancia de aspectos normativos y sobre sostenibilidad alineados con la gestión de la cadena de valor cafetera y la idea científica de promover la competitividad y sostenibilidad de las Pymes.

Con base en el Anexo 9, se propone el nuevo constructo denominado: gestión integrada y competitiva de la cadena de valor cafetera para exportación, cuyo enfoque articula la producción primaria, el beneficio, la transformación y la comercialización internacional del café ecuatoriano, con lo cual se considera atributos diferenciados como calidad organoléptica, sostenibilidad, inocuidad, trazabilidad y certificaciones en un marco asociativo y de fortalecimiento organizacional. Este enfoque impulsa la reducción de intermediarios y el fortalecimiento de organizaciones bajo un proceso de beneficio tecnificado con calidad estandarizada y atributos de origen.

Además, el constructo integra aspectos sobre la capacidad productiva, el nivel de innovación, y relaciones interinstitucionales para promover la eficiencia operativa y el pleno cumplimiento de normativas que están sujetas a las exigencias del mercado internacional. Asimismo, se toma en cuenta la participación activa de personas del sector público y privado en cuanto a financiamiento, acuerdos comerciales justos y promoción del desarrollo organizativo conjunto orientado a contribuir a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las Pymes (Anexo 9).

Por lo tanto, el constructo se basa en la evidencia cualitativa de la red semántica y los objetivos de la investigación. Se plasma como un pilar conceptual para el sustento de valor y el método mejorado de gestión, con lo cual se valida la idea científica a defender sobre el análisis integral de la cadena de valor del café en los procesos operativos y comerciales contribuye a la toma de decisiones de los involucrados en la cadena productiva con vista a la mejora de la exportación, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Anexo 9).

A continuación, el Cuadro 7 presenta importantes acotaciones de los entrevistados sobre la realidad del sector cafetero de Ecuador y su incidencia en las exportaciones de café hacia el mercado internacional, asimismo, se muestra recomendaciones en función de la experiencia de los participantes en cuanto a acciones de mejora para el sector productivo. De esta manera, se toma en cuenta los aportes más significativos de cada una de las diez dimensiones evaluadas.

En tal sentido, el Cuadro 7 aborda temáticas relevantes respecto a la cadena de valor para la exportación del café, donde se rescata los aportes más representativos de las entrevistas. De ahí que, la adaptación varietal es un aspecto importante para el sector productivo, el nivel de procesamiento en zonas productivas es bajo, la logística se ve afectada por vías en mal estado, las normativas nacionales no son suficientes para ingresar a los mercados extranjeros de alta exigencia, las certificaciones ofrecen mejores condiciones pero su adopción requiere un elevado monto de inversión, los productores carecen de conocimientos sobre comercio exterior, y por último, el café robusta de especialidad es un producto que tiene alta aceptación en el mercado europeo.

Cuadro 6. Matriz de análisis cualitativo generado mediante inteligencia artificial (IA)

Variable	Dimensión	Indicador cualitativo	Cita textual	Categoría emergente	Observaciones analíticas
Gestión de la cadena de valor	Producción primaria	Diversidad genética	"...el que ahorita están sembrando y que ha dado resultados, es el Napo Payamino ..." (Torres, 2025)	Variedades adaptadas	Se identifica una adaptación varietal impulsada por instituciones de investigación.
	Producción primaria	Control de calidad en siembra	"...se les califica o no se les compra si el grano no está maduro o en buen estado..." (Torres, 2025)	Técnicas de siembra controlada	Se evidencia un control informal de calidad basado en inspección visual y experiencia.
	Procesamiento y transformación	Procesamiento postcosecha	"...Nosotros hacemos el proceso de acopio del café, hacemos el acopio, hacemos el secado. Y hacemos el trillado o el pilado que le que le llama al café, este es nuestro procedimiento, lo que nosotros hacemos es la agroindustria..." (Torres, 2025)	Secado, trillado, fermentación	El proceso postcosecha se realiza con medios propios, refleja un nivel de transformación moderado.
	Logística interna y externa	Transporte y barreras logísticas	"...La infraestructura vial es un poco complicada, o sea por las vías, las vías que no son óptimas para el transporte..." (Torres, 2025)	Infraestructura y vehículos	Las condiciones de transporte afectan la eficiencia logística y encarecen la operación.
	Gestión organizacional y operativa	Relaciones organizativas	"...Primero necesitan comprender que hay que asociarse, hay que juntarse, si uno produce 20 quintales, necesita para tener un contenedor de 300 necesita 15 productores..." (Duisela, 2025)	Cultura organizativa comunitaria	La estructura asociativa se apoya en normas sociales no formales, la asociación es la alternativa para cumplir las exigencias de volumen y calidad.
	Normativas y certificaciones	Certificaciones y trazabilidad	"A claro yo tengo certificación o estoy calificada al MAGAP, a Agrocalidad certificación orgánica, no tengo, estoy en trámite, osea no me ha hecho falta porque no estoy exportando a países que me pidan la certificación orgánica..." (Torres, 2025)	Certificaciones requeridas por mercado	La normativa nacional es suficiente para ciertos destinos; no siempre se requiere certificación internacional.
	Normativas y certificaciones	Impacto de certificaciones	"...con su cumplimiento se puede reducir las inspecciones aduaneras y acceder a preferencias arancelarias..." (De la Torre, 2025)	Ventajas arancelarias por certificación	Las certificaciones no solo garantizan calidad, sino que también facilitan el comercio exterior al reducir barreras.

	Normativas y certificaciones	Percepción sobre certificación	“...Pero es como absurdo para nosotros pensar en FairTrade porque nosotros hacemos DirectTrade. Nosotros somos los que producimos. Nosotros procesamos, nosotros exportamos, ósea, esa no necesitamos pagar miles de dólares para que alguien nos certifica que es justo...” (Andrea, 2025)	Limitaciones económicas para sostener certificaciones	Aunque se reconoce el valor estratégico de las certificaciones, el costo de su mantenimiento representa una barrera importante para organizaciones pequeñas.
Exportación del café	Volumen y frecuencia de exportación	Factores que limitan la exportación	“...o sea le falta calidad, o sea el nivel de calidad nos falta para poder llegar a exportar a otros niveles ...” (Torres, 2025)	Limitaciones estructurales	Se identifica que la calidad y la falta de capacidades técnicas son restricciones para una exportación sostenida.
	Requisitos y barreras de exportación	Errores en procesos aduaneros	“...Desconocer sobre los requisitos de producción, aduaneros y documentos de control previo solicitados por el país de destino...” (De la Torre, 2025)	Desinformación documental	El desconocimiento de normativas y procedimientos afecta directamente la eficiencia exportadora de pequeños productores.
	Destinos internacionales	Mercados estratégicos	“...Estados Unidos, como ya se lo mencioné anteriormente, Italia, Francia y España que es la Unión Europea, uno de los principales consumidores acá...” (Sánchez, 2025)	Enfoque en mercados de alta exigencia	Los países con mayor demanda de café robusta de calidad representan el principal foco de internacionalización del producto ecuatoriano.
	Competitividad en el mercado internacional	Diferenciación sensorial del producto	“...Entonces valoran mucho el buen café que sale Ecuador, pero en cuanto a los atributos sensoriales, yo creo que valoran muchísimo lo que es la acidez, sobre todo cuando la acidez compleja, cuando tiene notas bien frutales marcadas...” (Idrovo, 2025)	Atributos diferenciadores del Café ecuatoriano	La riqueza sensorial del café del Ecuador puede constituir una ventaja comparativa frente a otras naciones exportadoras.
	Canales de comercialización internacional	Vías de comercialización y alianzas	“...estamos trabajando con exportaciones de micro lotes. Trabajamos para diferentes países. Hacemos eh catas de café previas para cada cliente...” (Sánchez, 2025)	Estrategias de posicionamiento directo	El uso de canales especializados permite conectar con nichos de mercado interesados en calidad.

Fuente: generado por IA (Chat GPT) a partir de testimonios de las entrevistas

En función de lo descrito, los principales problemas de la cadena de valor rondan en el eslabón inicial, los productores e intermediarios que cumplen el rol de producir y acopiar no poseen una articulación sólida en su mayoría, a su vez, las Pymes que se localizan en Pichincha y Guayaquil no tienen una relación directa, dicho de otro modo, las empresas no trabajan de manera articulada y bajo un enfoque de trazabilidad que apunten hacia mercados de especialidad.

Cabe resaltar que el café convencional se asocia con el café robusta y el café de especialidad se asocia con el café arábigo, Ecuador produce ambos, no obstante, el país no tiene niveles de productividad comparados con Brasil, Vietnam, Colombia, entre otros. Como consecuencia, la falta de financiamiento y la falta de relevo generacional sumado a la dolarización, entre los aspectos más significativos dificultan incursionar por línea de volumen, no obstante, hay más posibilidades incursionar por la línea de calidad o de especialidad, obviamente, trabajando de manera articulada con apoyo de la academia y el gobierno, a través de asesoría técnica, subsidios, desarrollo de nuevos varietales.

Por último, los entrevistados resaltan la necesidad de un mayor apoyo del gobierno y gobiernos provinciales, el desarrollo de nuevos varietales, la articulación con las industrias de Guayaquil y Quito para realizar proyectos de reactivación del sector, así mismo, buscar asociarse y tener la disposición de trabajar de manera conjunta para cumplir con las exigencias del mercado.

3.2. Propuesta de gestión de la cadena de valor para la exportación del café

La propuesta de la gestión de la cadena de valor para la exportación del café aborda los rasgos más representativos del objeto de estudio. Para la presente propuesta se parte del análisis documental, de la información recopilada por instrumentos empíricos y mediante el uso de softwares especializados se sintetiza la información y se representa mediante representaciones visuales, esquemas y matrices para comprender los conceptos más sobresalientes de cada proceso analítico.

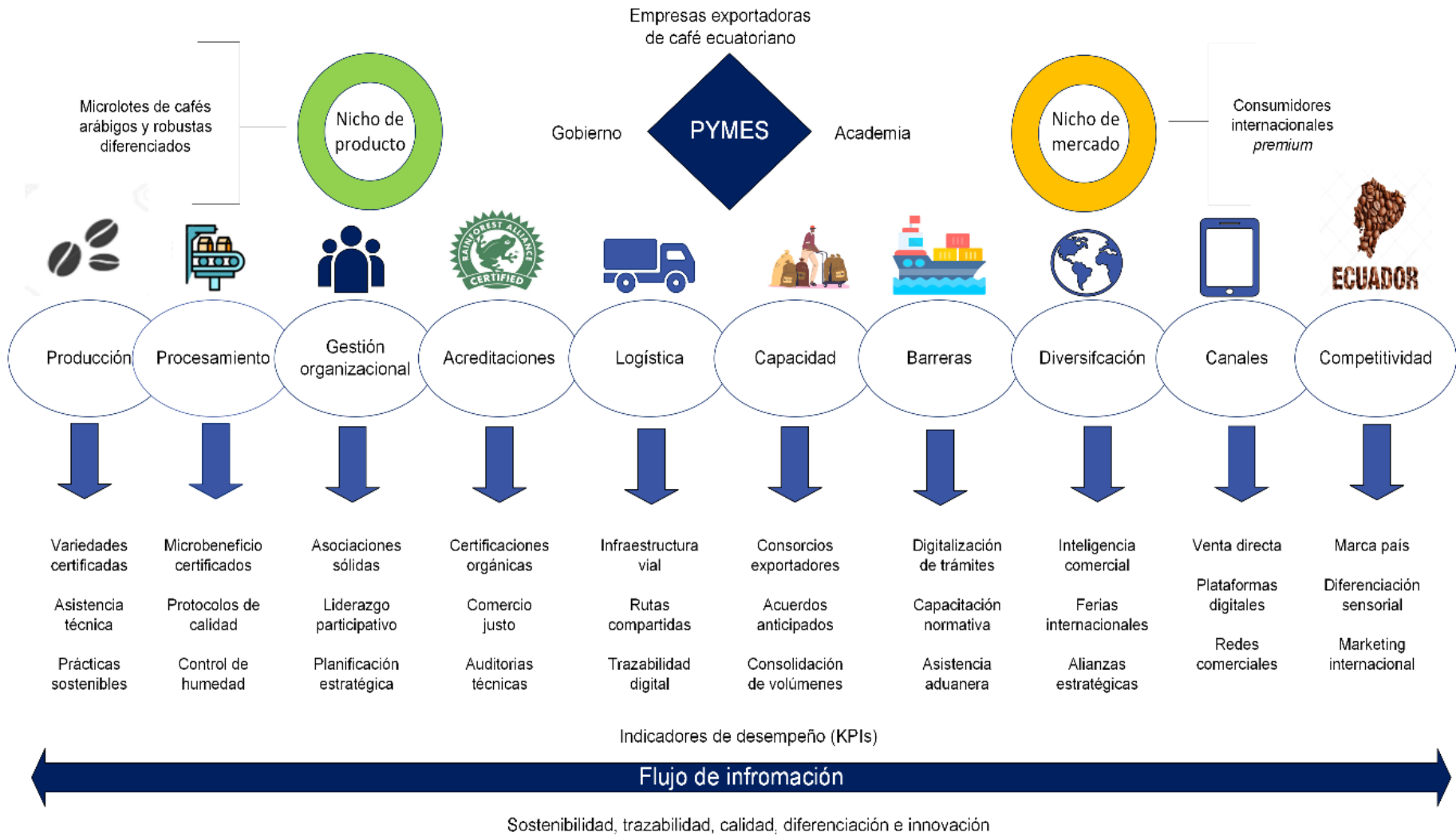
En tal sentido, los elementos o características del tema de investigación parten de las variables y dimensiones propuestas en el diagnóstico del presente estudio. Así, se logra comprender por cada dimensión rasgos significativos acerca de los procesos operativos y comerciales a fin de contribuir a la toma de decisiones de los involucrados en la cadena productiva con vista a la mejora de la exportación, competitividad y sostenibilidad de las Pymes. En este contexto, la estructura de la propuesta es el resultado de una adaptación que parte de los principios de Porter (2015) y se esquematiza bajo el enfoque de Villareal (2014), (Ilustración 7).

El presente modelo denominado: gestión integrada y competitiva de la cadena de valor del café para las Pymes exportadoras del Ecuador, articula diez dimensiones estratégicas: producción, procesamiento, gestión organizacional, acreditaciones, logística, capacidad, berreras, diversificación, canales y competitividad que se conectan mediante un flujo de información bidireccional. A ello, se reconoce como núcleo central las Pymes junto con la colaboración del gobierno y la academia para potenciar la competitividad del sector en el mercado internacional (Ilustración 7).

De este modo, el modelo contempla una secuencia lógica donde se establece por cada dimensión las principales acciones correctivas que contribuya a la mejora de los procesos operativos y comerciales para la exportación, competitividad y sostenibilidad de las Pymes, los cuales se manejan sobre los principios de sostenibilidad, trazabilidad, calidad, diferenciación e innovación (Ilustración 7).

A partir de lo anterior, la dimensión productiva promulga variedades certificadas, la asistencia técnica y prácticas sostenibles, la dimensión de procesamiento involucra micro beneficios certificados, protocolos de calidad y control de humedad, la dimensión de gestión organizacional promueve asociaciones sólidas, el liderazgo participativo y la planificación estratégica, la dimensión de acreditaciones reconoce la importancia de las certificaciones orgánicas, el comercio justo y las auditorías internas, la dimensión de logística promueve una infraestructura vial en buen estado, las rutas compartidas y la trazabilidad digital, la dimensión de capacidad sugiere formar consorcios exportadores, los acuerdos anticipados y la consolidación de volúmenes (Ilustración 7).

Ilustración 7. Modelo de gestión integrada y competitiva de la cadena de valor del café para la exportación



Fuente: elaboración propia

Dentro de este orden de ideas, la dimensión de barreras propone la digitalización de trámites, la capacitación en normativas y la asistencia aduanera, la dimensión de diversificación comercial propone la inteligencia comercial, las ferias internacionales y las alianzas estratégicas con importadores de segmentos específicos, la dimensión de canales propone la venta directa, el uso de plataformas digitales y las redes comerciales, finalmente, la dimensión de competitividad prioriza el desarrollo de una marca país, la diferenciación sensorial y el *marketing* internacional (Ilustración 7).

Dado lo expuesto, el modelo integra de forma transversal indicadores de desempeño clave (KPIs) que permitan medir los resultados de las acciones en caso de ser aplicadas. Por último, el nicho de producto del café ecuatoriano se focaliza en micro lotes de cafés arábigos y robustas diferenciados, para el cual se plantea como nicho de mercado consumidores internacionales premium (Ilustración 7).

Cuadro 7. Estrategia de competitividad y líneas de acción del modelo propuesto

Dimensión	Estrategia	Plan de acción	Indicadores recomendados
Producción	Optimizar la productividad sostenible y calidad de las fincas cafetaleras.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de asistencia técnica especializada - Renovar plantaciones con semillas certificadas - Capacitar en prácticas agroecológicas y resiliencia climática 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento promedio (quintal/ha) - Porcentaje de uso de semillas certificadas - Número de productores capacitados
Procesamiento	Garantizar procesos postcosecha estandarizados con valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar micro beneficios certificados con tecnologías limpias - Difundir protocolos de fermentación y secado controlado - Promover controles de calidad sensorial y fisicoquímico 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de micro beneficios certificados - Humedad promedio en almacenamiento - Tasa de defectos por lote
Gestión organizacional	Fortalecer capacidades asociativas y liderazgo colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar estructuras cooperativas con planificación estratégica - Formar líderes en gestión exportadora - Fomentar redes de colaboración público-privada 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de asociaciones con planificación vigente - Número de líderes formados - Porcentaje de productores afiliados a asociaciones
	Mejorar el acceso a certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar fondos de apoyo para certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de certificaciones vigentes

	internacionales y trazabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar técnicamente para auditorías - Sistematizar la trazabilidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de trazabilidad documentada - Número de auditorías exitosas
Logística	Reducir costos y tiempos logísticos con articulación interinstitucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar infraestructura vial crítica - Organizar rutas compartidas entre productores - Impulsar plataformas digitales para seguimiento de cargas 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio de transporte finca-puerto (horas) - Costo logístico por quintal exportado (USD) - Porcentaje de cargas trazadas digitalmente
Capacidad	Consolidar volúmenes estables y consistentes para exportación.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover consorcios de exportación de PYMES - Formalizar acuerdos de compra anticipada - Planificar cosechas escalonadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen exportado consolidado (quintales/año) - Número de consorcios formalizados - Número de acuerdos comerciales firmados
	Facilitar procesos de exportación mediante capacitación y simplificación normativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar digitalización de trámites - Capacitar en requisitos arancelarios y fitosanitarios - Fortalecer asistencia técnica para procesos aduaneros 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de trámites digitalizados - Número de productores capacitados en normativa - Tiempo promedio de liberación aduanera (días)
Diversificación	Ampliar mercados destino y reducir dependencia de compradores tradicionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de inteligencia comercial - Participar en ferias y misiones internacionales - Desarrollar alianzas con redes de compradores premium 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de nuevos destinos internacionales atendidos - Número de ferias o misiones realizadas - Porcentaje de volumen exportado a nuevos destinos
Canales de comercialización	Modernizar y diversificar canales de venta internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la venta directa a tostadores - Integrar plataformas de <i>e-commerce</i> y <i>marketplaces</i> - Promover redes colaborativas de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ventas directas al comprador - Número de plataformas digitales activas - Número de redes comerciales internacionales consolidadas
Competitividad	Reposicionar el café ecuatoriano como un producto premium, sostenible y diferenciado.	<ul style="list-style-type: none"> - Construir la marca país de café - Promover participación en concursos y subastas internacionales - Desarrollar campañas de marketing digital orientadas a atributos de origen 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de marca país (encuestas en destino) - Número de premios internacionales obtenidos - Incremento en precios promedio de exportación (USD/quintal)

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el Cuadro 8 detalla las estrategias de competitividad y las líneas de acción para el sector exportador de café ecuatoriano en función de las diez dimensiones. Así, cada dimensión se vincula con una estrategia específica, los planes de acción junto con los respectivos indicadores de medición, con lo cual se mida, se analice y se valide su efectividad para el caso.

En fin, el modelo muestra las acciones correctivas por cada dimensión estudiada y una guía estratégica que contribuya a la toma de decisiones para la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las Pymes.

3.3. Comprobación de la idea a defender

El presente estudio tiene por idea a defender: el análisis de la cadena de valor del café ecuatoriano en los procesos operativos y comerciales contribuye a la toma de decisiones de los involucrados en la cadena productiva con vista a la mejora de la exportación, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Cuyo propósito central de la investigación es servir como referente para que los actores inmiscuidos o no en la cadena de valor del café puedan tener en consideración acciones elementales que potencian la competitividad de la inserción de las Pymes en el mercado internacional.

Los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos empíricos, con apoyo de fuentes documentales, permiten recopilar, identificar y plantear características prominentes de la línea del café. Dicho esto, se muestra que hay un bajo nivel de productividad respecto a la región, la calidad no es consistente a las demandas del mercado extranjero, existe un nivel moderado de articulación entre productores y las Pymes, los factores climáticos suponen un riesgo para los cafetales, la promoción de la marca país y la inversión en innovación y desarrollo es baja, así como la falta de financiamiento e incentivos para el sector productor, por cual se hizo pertinente el empleo de estos instrumentos para la gestión de la cadena de valor del café ecuatoriano.

Además, los resultados confirman la pertinencia de realizar un análisis de la cadena de valor ecuatoriano como herramienta que contribuya a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las Pymes. Sin embargo, el caso de estudio tiene limitaciones geográficas, en las cuales las encuestas se direccionaron a productores de las provincias de Orellana y Sucumbíos. De esta manera, se restringe la generalización, no obstante, el componente cualitativo de alcance nacional permite mitigar dicho sesgo. Adicionalmente, factores externos como las variaciones climáticas, volatilidad de los precios internacionales o políticas comerciales no fueron abordados a profundidad. A pesar de ello, la triangulación del método cuantitativo, cualitativo y documental aporta validez suficiente para la investigación.

Para terminar, la importancia de la presente investigación reside en contribuir a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las Pymes, de manera que puedan mejorar su nivel de participación a nivel internacional. Además, de que se fomente el desarrollo del sector mediante el apoyo técnico y una articulación conjunta entre los actores para ajustarse a los requerimientos del mercado extranjero

CONCLUSIONES

- El análisis integral de la gestión de la cadena de valor para la exportación permite fundamentar de manera teórica: conceptos, modelos y principios que rigen el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), de esta manera, se detalla componentes que jactan su incidencia en etapas de producción, transformación, comercialización, así como elementos transversales que influyen en la competitividad del sector empresarial tales como sostenibilidad, trazabilidad, innovación, entre otros.
- Los resultados que se obtiene a través del diseño mixto, no experimental del tipo transeccional evidencia falencias como bajos rendimientos productivos, bajo nivel de diferenciación, escasa promoción del café de origen, falta de tecnificación y trazabilidad, falta de financiamiento y capacitación, entre otros, son algunos de los factores que limitan la capacidad productiva y el cumplimiento de las exigencias del mercado internacional.
- Los componentes estratégicos que optimizan la cadena de valor para la exportación del café se potencian en aspectos como la adaptación de varietales, la asistencia técnica, los protocolos de calidad, trazabilidad digital, la consolidación de volúmenes, el desarrollo de una marca país, entre otros. Además, se promulga la articulación conjunta entre el productor, la academia y el empresario para reactivar del desarrollo del sector. De esta manera, bajo los principios de Porter (2015) y el enfoque de Villareal (2014) se procede a plantear el modelo: gestión integrada y competitiva de la cadena de valor cafetera para exportación
- El caso de estudio permite validar la idea de que el análisis de la cadena de valor del café ecuatoriano en los procesos operativos y comerciales contribuye a la toma de decisiones de los involucrados en la cadena productiva con vista a la mejora de la exportación, competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas. Además, se reconoce la limitación geográfica de las encuestas centrado en Orellana y Sucumbíos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer estudios comparativos con otras zonas productoras de café en el Ecuador, con el fin de validar y ampliar el modelo de gestión propuesto con enfoque en sistemas de organización social unificados por región para consolidar estructuras productivas sólidas.
- Es oportuno analizar el impacto financiero y socioeconómico de implementar el modelo de gestión propuesto, donde se evalúe indicadores de rentabilidad, generación de empleo y beneficios para pequeños productores.
- Resulta pertinente desarrollar investigaciones sobre la percepción de compradores internacionales acerca del café ecuatoriano, especialmente en relación con atributos de sostenibilidad, trazabilidad y calidad sensorial.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2025). Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes. Recuperado el 11 de junio de 2025, de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_ComercioExterior.html
- Berrezueta-Unda, S., Moreira, W., & Quezada, C. (2018). Análisis del cacao y café ecuatoriano desde su cadena de valor en el periodo 2010-2015. *Revista para la transformación agraria sostenible*, 6(3), 6–17. Recuperado de <https://aes>.
- Boudreau, L., Cajal-Grossi, J., & Macchiavello, R. (2023b). *Global Value Chains in Developing Countries: A Relational Perspective from Coffee and Garments*. *Journal of Economic Perspectives*, 37(3), 59–86. <https://doi.org/10.1257/JEP.37.3.59>
- Boza, S. Z., Herrera, X. E., Reyes, P. S. A., & Silva, A. M. (2021). Sistemas de innovación agrícola: una mirada a la situación del sector agrícola ecuatoriano. *Revista científica ECOCIENCIA*, 8, 237–254. <https://doi.org/10.21855/ECOCIENCIA.80.647>
- Cedeño, E. (2024). Análisis de la producción nacional de café arábigo en Ecuador y oportunidades de exportación al mercado europeo. Universidad Salesiana del Ecuador, Guayaquil.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). Tecnología de la información en una cadena de suministro. En *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación* (5a ed., p. 488). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://puce.odilo.us/info/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacion-y-operacion-03103356>

Christopher, M. (2011). *Logistic, the supply chain and competitive strategy*. En *Logistics & Supply Chain Management* (4a ed., pp. 1–15). Great Britain: Pearson Education Limited. Recuperado de <https://rudycr.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf>

Comisión Europea. (2025). Sistema Armonizado. Recuperado el 1 de julio de 2025, de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/sistema-armonizado-0>

Cuadra, S. (2024). Café de Ecuador. fórumcafé, (97). Recuperado de www.forumdelcafe.com

Cueva Jaramillo. (2021). Caracterización de la cadena de valor del café bajo la modalidad tradicional y asociativa en el cantón Puyango, provincia de Loja periodo 2019-2020. Universidad Nacional de Loja, Loja.

Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2013). Impulsores del entorno global. En *Marketing internacional* (10a ed., pp. 3–20). Cengage Learning. Recuperado de <https://puce.odilo.us/info/marketing-internacional-03133356>

Dorgambide, A., Parejo, D., Farfán, R., Macías, S., & Track Global Solutions. (2024). Diagnóstico de la oferta colombiana de productos agroindustriales frente a los requisitos de sostenibilidad de la Unión Europea. Global Gateway. Recuperado de <https://alinvest-verde.eu/wp-content/uploads/2024/08/Diagnostico-oferta-colombiana.pdf>

Fairtrade. (2025). *Fairtrade*. Recuperado el 28 de abril de 2025, de <https://www.fairtrade.net/us-en.html>

- Frohmann, A., Mulder, N., & Olmos, X. (2021). Incentivos a la sostenibilidad en el comercio internacional. Recuperado el 28 de abril de 2025, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46604-incentivos-la-sostenibilidad-comercio-internacional>
- Gobierno Provincial de Imbabura. (2020). Estrategias de fortalecimiento de las cadenas de valor priorizadas. Prefectura de Imbabura. Recuperado de <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/agenda-productiva/estrategias-fortalecimiento-cadenas-valor-priorizadas/cadena-cafe/2-cadena-de-valor-cafe.pdf>
- Guambi, L., Aguilar, J., Talledo, D., & Villafuerte, W. (2020). Poscosecha y calidad del café robusta (1a ed.). Manabí, Ecuador: Humus. Recuperado de <https://reducafe.com/wp-content/uploads/2022/08/Libro-Poscosecha-y-calidad.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (Vol. 10). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Herreros, S., Durán, J., & Olmos, X. (2024). Evaluación preliminar de las exportaciones latinoamericanas potencialmente afectadas por el reglamento de la Unión Europea relativo a la comercialización de productos asociados a la deforestación. Santiago. Recuperado de www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- Hualpa, A., & Rangel, J. (2023). Trazabilidad en el sector agrícola: una revisión para el periodo 2017 – 2022. *Agronomía Mesoamericana*, 34(2), 51828–51828. <https://doi.org/10.15517/AM.V34I2.51828>
- INEC. (2025). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

International Coffee Organization. (2025). *Beyond coffee*. En <https://ico.org/>. Recuperado de <https://ico.org/>

Investing.com. (2025, junio 18). Gráfico del precio de futuros de Café Londres. Recuperado el 17 de junio de 2025, de <https://es.investing.com/commodities/london-coffee-streaming-chart>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Challenges marketers face in a digital world*. En *Marketing 5.0: technology for humanity* (pp. 19–34). New Jersey: Wiley. Recuperado de <https://puce.odilo.us/info/marketing-50-technology-for-humanity-03133335>

Kotler, Philip., Kartajaya, Hermawan., & Setiawan, Iwan. (2022). *Marketing centrado en el ser humano para generar atracción a la marca: cómo construir marcas auténticas que actúen como amigas*. En *Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital* (3a ed., p. 189). España: LID Editorial. Recuperado de <https://puce.odilo.us/info/marketing-40-03133334>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1a ed.). Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/record/129382>

Maya, J. (2023). *The Coffee: Overview Of The Global Market, The Performance And The Business Strategies In Colombia* (Politecnico di Torino). Politecnico di Torino, Turín. Recuperado de https://webthesis.biblio.polito.it/view/creators/Maya_Chacón=3AJuan_Diego=3A=3A.html

Mayacert. (2025). Mayacert. Recuperado el 28 de abril de 2025, de <https://www.mayacert.com/> website: <https://www.mayacert.com/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2025). Bienvenidos al Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador. Recuperado el 19 de mayo de 2025, de <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php>

Mora, D., Lituma, A., & González, M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 113–132. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>

Mora, M., Geldes, C., & Morales, C. (2024). Innovación en agronegocios en cadenas de valor en territorios con alto potencial de crecimiento. Roma. Recuperado de https://www.google.com.ec/books/edition/Innovaci%C3%B3n_en_agronegocios_en_cadenas_d/QL7-EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=INNOVACION+EN+LOS+PROCESOS+AGRICOLAS&pg=PA42&printsec=frontcover

Naciones Unidas. (2025). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 24 de abril de 2025, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Olmos, X. (2020). El comercio internacional como incentivo a la sostenibilidad: La experiencia de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Huella Ambiental del Café. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago. Recuperado de www.cepal.org/apps

Organización Internacional del Café. (2024, noviembre 28). Más allá del café: hacia una economía cafetalera circular. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://ico.org/coffee-development-report-2/>

Organización Internacional del Trabajo. (2023). Estudio nacional: Impulsando la productividad en el Ecuador. Ginebra.

- Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. En *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://puce.odilo.us/info/ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeno-superior-03132237>
- Pratt, A., Stads, G.-J., Santos, L. de los, & Muñoz, G. (2023, junio 24). Desatando la innovación: evaluación del papel de la I&D agropecuaria en América Latina y el Caribe. <https://doi.org/10.18235/0005006>
- ProEcuador. (2021). Anuario de exportaciones del sector asociativo y comercio justo 2021. Ecuador. Recuperado de https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/ANUARIO-COMERCIO-JUSTO_2021.pdf
- ProEcuador. (2025). Tendencias en el consumo de café 2025. Recuperado el 27 de junio de 2025, de <https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-en-el-consumo-de-cafe-2025/>
- Rainforest Alliance*. (2025). Certificación UTZ (Ahora parte de *Rainforest Alliance*). Recuperado el 28 de abril de 2025, de <https://www.rainforest-alliance.org/es/utz/>
- Sánchez, C., Yépez, D., Herrera, F., Negrete, J., & Zárate, S. (2024). Comercialización y exportación de café lojano “Emporio cafetero La Fernandina”. Universidad Internacional del Ecuador, Quito.
- Santarcángelo, J., Schteingart, D., & Porta, F. (2017, octubre 24). Cadenas Globales de Valor: una mirada crítica a una nueva forma de pensar el desarrollo. 99–129.
- Secretaría de Economía Popular y Solidaria. (2025). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 1 de julio de 2025, de <https://www.seps.gob.ec/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2025). Consulta del arancel. Recuperado el 11 de junio de 2025, de <https://mesadeservicios.aduana.gob.ec/arancel/>

Sotomayor, O., Ramírez, E., & Coordinadores, H. M. (2021, junio 16). Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina. Recuperado el 27 de abril de 2025, de <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/20def792-9926-4161-bd0b-9607012b977b> website: <https://hdl.handle.net/11362/46965>

SUPERCIAS. (2025). Portal de Información. Recuperado el 1 de julio de 2025, de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html

TradeMap. (2025). Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador. Recuperado el 11 de junio de 2025, de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c0901119020%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c7%7c1%7c1

Trevignani, M. F. (2023). El desarrollo (des)encadenado: descifrando el enfoque de *Global Value Chains*. *Ensayos de Economía*, 33(62), 121–143. <https://doi.org/10.15446/ede.v33n62.101692>

United States Department of Agriculture. (2024). *Coffee: world markets and trade*. Estados Unidos. Recuperado de <https://public.govdelivery.com/accounts/USDAFAS/subscriber/new>

Varas, S., Zeng, M., & Trendov, N. (2019). Tecnologías digitales en la agricultura y las zonas rurales. Recuperado el 27 de abril de 2025, de <https://openknowledge.fao.org/items/9c9d72f6-9438-4f51-ac9c-a792972cb80f>

- Villareal, R. (2014). Detalles de: Clúster: un modelo de asociatividad y competitividad sistemática en la cadena global de valor. México: CECIC. Recuperado de <https://catalogobiblioteca.puce.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=220478>
- Zambrano, J., Mendoza, M., & Farez, M. (2023). Funcionalidades de la trazabilidad en el desarrollo del modelo de comercio electrónico B2C. *Revista Economía y Negocios UTE*, 14(01), 135–148. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1057>
- Zambrano Mendoza, J. L., Sánchez, V. H., López, D. A., Moya, M. R., Rivadeneria, J., Molina, C., ... Peña, G. (2023). Plan estratégico de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (PEI+D+I) 2023-2026. Recuperado el 28 de abril de 2025, de <https://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/6211>

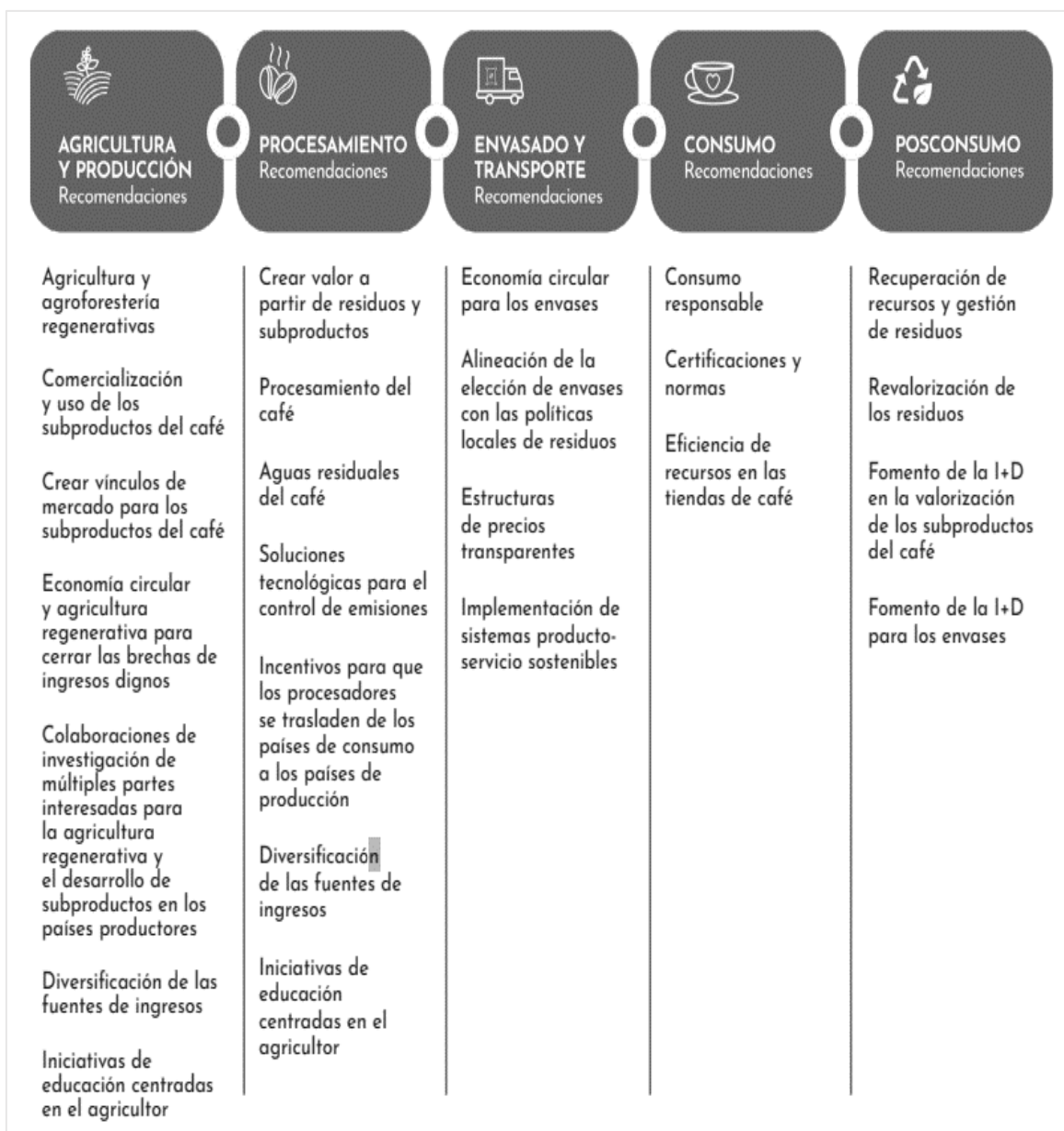
ANEXOS

Anexo 1. Acciones de economía circular en el café

División	Descripción	Características y propiedades de los subproductos	Ejemplo de prácticas circulares
Producción y poscosecha	Prácticas agrícolas regenerativas	Materiales orgánicos, insumos locales	Compostaje, conservación de suelos, crianza de animales
	Cultivo intercalado y agroforestería	Árboles de sombra, frutas, vegetales, miel	Apicultura, cultivo intercalado, compensación de carbono
	Poda de cafetales	Ramas y hojas con compuestos bioactivos	Compost, muebles, biochar, bebidas de hoja
	Secado de café	Lechos de secado, polietileno	Secado solar, uso de bioenergía, reutilización de materiales
	Procesamiento natural (seco) posterior a la cosecha	Cáscara seca de café	Compost, consumo humano, biogás
	Procesamiento lavado posterior a cosecha	Pulpa húmeda y cáscara	Cosméticos, fertilizantes, papel de celulosa
	Procesamiento lavado posterior a cosecha (húmedo)	Aguas mieles: residuos líquidos	Humedales, captura de agua, energía renovable
	Procesamiento lavado posterior (mucílago)	Mucílago de café	Fertilizantes, alimento natural, biocompuestos
Molienda del café	Pergamino del café	Bioembalajes, mantillo, acondicionadores del suelo	
Transporte y comercio	Comercio y transporte: embalaje	Sacos de yute, plástico, embalaje y contenedores	Reutilización de sacos, compostables, reciclaje de plásticos
	Comercio y transporte: logística	Emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) por transporte terrestre, marítimo y aéreo	Transporte multimodal, energía renovable, compensación de carbono
	Almacenamiento	Emisiones de GEI en almacenes con control de temperatura	Almacenes consolidados, reducción de puntos de almacenamiento
	Embalaje para el consumidor	Cápsulas de aluminio/plástico, materiales reciclados y biopolímeros	Reciclaje de cápsulas, diseño para reutilización y compostabilidad
Tostado y consumo	Tostado: piel plateada	Celulosa, lignina, lípidos y compuestos fenólicos	Cosméticos, papel, fertilizantes, cuero vegano, biopolímeros
	Elaboración del café: posos usados	Materia orgánica, cafeína nutrientes y antioxidantes	Harina de café, aceites, biocombustibles, fertilizantes, textiles
	Tiendas de café: tazas de porción individual	Tazas forradas con plástico difícil de reciclar	Tazas reutilizables, reciclaje en tienda, tazas compostables

Fuente: Organización Internacional del Café (2024)

Anexo 2. Políticas encaminadas al sector del café



Fuente: Organización Internacional del Café (2024)

Anexo 3. Modelo de encuesta realizada



Encuesta

Proyecto de investigación: Gestión de la cadena de valor para la exportación del café.

Objetivo: Analizar la capacidad productiva, el uso de insumos y otras prácticas agro productivas que inciden en la cadena de valor para la exportación de café.

Grupo objetivo: Productores de café de las provincias de Orellana y Sucumbíos.

Instrucciones: Por favor, marque con un (✓) la respuesta que mejor refleje su realidad. Las preguntas son confidenciales y de uso totalmente académico.

Celular:

Edad Menos de 30 años 31-45 años 46-60 años Más de 60 años

Sexo Masculino Femenino

Provincia Orellana Sucumbíos

Sector/Cantón: _____

A1. ¿Qué variedad de café utiliza para su cultivo?

Robusta Arábigo No sabe Otro:

A2. ¿Cuántas hectáreas destina a la producción de café?

Menos de 5 hectáreas 5 a 10 hectáreas

11 a 20 hectáreas Más de 20 hectáreas

A3. ¿Cuántos quintales (100 libras) de café cereza produce por hectárea en el año?

A4. Menos de 50 quintales 51 a 100 quintales 101 a 200 quintales

201 a 300 quintales Más de 300 quintales

A5. ¿Cuál es el precio promedio de un quintal de café cereza en el mercado local?

Menos de \$ 30,00 De \$31,00 a \$40,00 Más de \$40.00

A6. ¿Utiliza semillas certificadas para el cultivo del café?

Sí No

A7. ¿Qué tipo de fertilización aplica para mejorar el rendimiento del cultivo?

Solo abonos orgánicos: compost, estiércol, humus, entre otros.

Solo fertilizantes químicos: NPK (nitrógeno, fósforo, potasio), urea, otros.

Ambos tipos combinados No aplica ningún fertilizante

A8. ¿Qué prácticas utiliza en su producción? (marque todas las que correspondan).

- Aplicación de riego: aspersión, goteo u otro
- Control manual de malezas Poda o renovación de plantas
- Uso de sombra natural Ninguna

A9. ¿Qué procesos realiza en su finca después de la cosecha? (marque todas las que correspondan).

- Desulpado Fermentación Lavado Secado solar
- No realiza procesamiento

A10. ¿Cómo transporta su café?

- Vehículo propio Contrata transporte Asociación lo transporta
- Otro: _____

A11. ¿Qué problemas de transporte tienen al momento de trasladar al centro de acopio? (máximo dos)

- Vías en mal estado Altos costos Lejanía del centro de acopio Ninguno
- Otro: _____

A12. ¿Está afiliado a una organización o cooperativa cafetalera?

- Sí ¿Cuál?: No

A13. ¿Recibe apoyo técnico o capacitación por parte de una entidad pública?

- Frecuentemente Ocasionalmente Nunca

A14. ¿Ha exportado café directamente o a través de asociaciones?

- Sí, directamente Sí, a través de asociación No

A15. ¿Cuenta con alguna certificación orgánica, comercio justo, etc.?

- Sí No En trámite

A16. ¿Cree que su café tiene características diferenciadas frente al de otros países?

- Sí, por su sabor/aroma Sí, por su forma de producción
- No tiene diferenciación No sabe

A17. En una escala del 1 al 5, indique su nivel de conocimiento sobre los procesos de exportación (1=nulo, 5=alto).

- 1 2 3 4 5

A18. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la producción y exportación del café en su comunidad?

.

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4. Estructura de las preguntas de las entrevistas

Participante	Preguntas
Ex funcionaria del SENA (B)	B1. ¿Cuáles son los principales documentos y requisitos que deben cumplir los productores o exportadores para enviar café al extranjero?
	B2. ¿Cuáles son los errores o inconsistencias más comunes que enfrentan los pequeños y medianos exportadores de café durante el proceso aduanero?
	B3. ¿Qué instituciones u organismos están involucrados directamente en el proceso de exportación de café y qué rol cumplen en la cadena logística?
	B4. ¿Cuáles son las principales barreras logísticas o normativas que afectan la competitividad del café ecuatoriano en su salida por aduana?
	B5. ¿Cómo influye el cumplimiento de certificaciones (orgánico, comercio justo, BPA, entre otras) en la facilitación o control del proceso aduanero del café?
	B6. ¿Considera que los productores o asociaciones cafetaleras están adecuadamente capacitados para cumplir con los estándares técnicos y aduaneros de exportación?
	B7. ¿Qué tan eficiente es el sistema de trazabilidad o control de origen aplicado en las exportaciones de café?
	B8. ¿Qué recomendaciones daría usted para que pequeños productores o asociaciones cafetaleras puedan integrarse de manera más efectiva a los mercados internacionales desde el punto de vista aduanero?
Docente de la ESPAM (C)	C1. ¿Cuáles son los principales factores que condicionan el volumen y la frecuencia con que las PYMES cafetaleras amazónicas exportan su producto?
	C2. ¿Qué barreras documentales sanitarias o logísticas enfrentan al momento de cumplir con los requisitos exigidos para exportar?
	C3. ¿Qué características del café amazónico podrían aprovecharse como ventaja competitiva frente a países como Colombia, Brasil o Etiopía?
	C4. ¿Qué formas de comercialización considera más viables para los pequeños caficultores amazónicos?
	C5. ¿cuál sería la recomendación que usted como profesional una persona experimentada en el campo, daría los caficultores o a todos los actores que están inmiscuidos en la parte de la cadena de valor de café, específicamente de las provincias de Orellana y Sucumbios.
Gerente de exportadora Diana (D)	D1. ¿Cuáles son los principales destinos internacionales de exportación para su café y qué criterios se utiliza para seleccionar esos mercados?
	D2. ¿Qué canales de comercialización internacional utiliza la empresa y cuál ha demostrado mayor efectividad?
	D3. ¿Qué tipo de contratos o acuerdos comerciales suelen establecer con los compradores internacionales?
	D4. ¿Qué barreras arancelarias o no arancelarias ha enfrentado la empresa y cómo las ha gestionado?
	D5. ¿Qué certificaciones o estándares internacionales considera indispensables para acceder a sus mercados objetivo y cómo se asegura su cumplimiento?
Dos gerentes de centros de acopio (E)	E1. ¿Qué procesos de post cosecha efectúa en sus instalaciones antes de comercializar el café para exportación?
	E2. ¿Cómo controla la calidad en cada etapa del procesamiento, desde el despulpado hasta el almacenamiento?
	E3. ¿Cuáles son los medios de transporte empleados para trasladar el café a los compradores o puertos y qué criterios se emplean para su elección?
	E4. ¿Qué limitaciones identifica en infraestructura vial, almacenamiento o costos logísticos?
	E5. ¿Cuál es la estructura organizativa de su centro y como articula la colaboración con proveedores y productores?
	E6. ¿Qué tipo de apoyo técnico o capacitación recibe de organismos públicos o privados?
	E7. ¿Con qué certificaciones (orgánico, comercio justo, trazabilidad) cuenta y qué exigencias implican en sus operaciones?

	E8. ¿Cómo adapta sus procedimientos para cumplir con los requisitos de exportación establecidos por las autoridades pertinentes?
Gerenta de la asociación (F)	F1. ¿Qué organismos son los que se encargan de calificar la calidad?
	F2. ¿Qué especies se siembran principalmente?
	F3. ¿Qué técnicas se utiliza para la siembra, se lleva algún tipo de control de calidad?
	F4. ¿Qué parámetro se considera al momento de receptor el grano?
	F5. ¿Qué tipo de transformación se le da al producto?
	F6. ¿Cuáles son los principales socios comerciales?
	F7. ¿Cómo se maneja la logística?
	F8. ¿Tiene algún tipo de certificación?
	F9. ¿Cómo se establecen las relaciones comerciales con los compradores?
Barista y catador (G)	G1. ¿Qué atributos sensoriales considera más valorados por los mercados internacionales?
	G2. ¿Qué diferencias identifica entre perfiles de taza de café ecuatoriano y de países como Colombia, Etiopía o Brasil?
	G3. ¿Qué recomendaciones daría para el sector, especialmente para el robusta, para mejorar la competitividad de todos los actores de la cadena de valor?
	G4. ¿Considera que la trazabilidad y la certificación es visible en el empaque e influyen en la decisión de compra del consumidor extranjero? ¿Cómo debería comunicarse esta información desde la marca?
	G5. ¿Qué recomendaciones daría a los productores o exportadores para asegurar un perfil de taza atractivo que cumpla exigencias de mercados como Alemania, Canadá o Estados Unidos?
Transportista (H)	H1. ¿Qué tipo de café transporta habitualmente: cereza, pergamino, tostado?
	H2. ¿Cuáles son los medios o vehículos más utilizados para transportar el café?
	H3. ¿Qué problema se enfrenta con mayor frecuencia al momento de transporta café en esta región?
	H4. ¿Cómo afecta la distancia o ubicación de las fincas al tiempo y costo del transporte del café?
	H5. ¿Qué documentos usted lleva consigo al momento de transportar el café?
	H6. ¿Qué sugerencias daría usted para que el transporte contribuya a mejorar la calidad, el tiempo de entrega y la competitividad del café amazónico en su camino hacia la exportación?
Gerente de Café Florencia (I)	I1. ¿Cuáles son las principales variedades de café que cultivan en su finca y qué criterios utiliza para decidir que sembrar?
	I2. ¿Qué prácticas sostenibles aplica en su producción? Por ejemplo, el manejo de suelos, control de plagas, curso de compost y cómo estas han influido en el acceso a mercados especiales.
	I3. ¿Qué proceso realiza después de la cosecha?
	I4. ¿Forma parte de alguna cooperativa asociación u organización de caficultores? ¿Cómo han beneficiado esta estructura?
	I5. ¿Qué tipo de apoyo técnico, capacitaciones o financiamiento recibido de parte del gobierno colombiano, ONGs, instituciones internacionales en temas relacionados con exportación o calidad?
	I6. ¿Cuenta con alguna certificación como café orgánico, comercio, justo o facto similar? ¿Cuál ha sido su experiencia en el proceso de certificación? ¿Qué impacto ha tenido en su negocio?
	I7. ¿Cuáles son los principales destinos de exportación? y ¿qué oportunidades y desafíos a enfrentado durante el proceso de exportación?
	I8. ¿Cuáles son las características diferenciadoras del café de su región y lo que ha contribuido a posicionar los mercados internacionales?

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Nivel de consumo doméstico por país en toneladas

Detalle	Consumo doméstico en toneladas métricas TM en café oro				
	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Unión Europea	2.476.260,00	2.512.920,00	2.671.320,00	2.376.420,00	2.508.000,00
Estado Unidos	1.555.320,00	1.602.480,00	1.477.380,00	1.413.000,00	1.563.000,00
Brasil	1.336.800,00	1.340.400,00	1.347.000,00	1.353.600,00	1.360.200,00
Japón	441.240,00	432.600,00	413.160,00	419.760,00	438.000,00
Filipinas	395.100,00	431.400,00	388.500,00	390.000,00	423.000,00
China	268.800,00	295.200,00	316.800,00	345.900,00	372.000,00
Canadá	299.700,00	319.800,00	306.600,00	298.800,00	312.000,00
Indonesia	267.000,00	285.000,00	286.260,00	286.500,00	288.000,00
Reino Unido	177.300,00	239.100,00	238.800,00	248.400,00	243.000,00
Rusia	249.900,00	243.300,00	255.000,00	255.000,00	255.000,00
Vietnam	163.200,00	192.000,00	192.000,00	198.000,00	216.000,00
Corea del Sur	179.700,00	204.300,00	190.500,00	201.000,00	196.500,00
México	155.340,00	171.000,00	182.100,00	191.400,00	186.000,00
Etiopia	180.000,00	201.840,00	205.800,00	180.000,00	213.000,00
Colombia	124.800,00	128.700,00	129.000,00	136.680,00	136.500,00
Australia	123.300,00	138.300,00	128.100,00	125.400,00	132.000,00
Argelia	134.400,00	125.400,00	123.000,00	117.000,00	117.000,00
Turquía	69.900,00	77.100,00	95.400,00	92.700,00	97.500,00
Arabia Saudita	72.000,00	68.400,00	82.800,00	86.400,00	81.000,00
Irán	25.500,00	38.100,00	46.200,00	62.400,00	60.000,00
Suiza	70.800,00	71.100,00	69.600,00	71.100,00	66.000,00
Ucrania	74.100,00	78.000,00	65.400,00	67.200,00	67.200,00
India	70.800,00	52.500,00	54.000,00	57.000,00	79.200,00
Tailandia	39.000,00	43.500,00	45.000,00	52.800,00	54.000,00
Jordania	38.700,00	43.800,00	43.500,00	51.000,00	51.000,00
Otros	725.880,00	735.060,00	772.920,00	706.500,00	728.340,00
Total	9.726.840,00	10.071.300,00	10.124.940,00	9.781.260,00	10.238.040,00

Fuente: modificado a partir de United States Department of Agriculture (2024)

Anexo 6. Principales mercados de exportación de café ecuatoriano

Detalle	Principales países de destino de las exportaciones de café ecuatoriano en los últimos cinco años		
Partida arancelaria	País destino	Arancel aplicado (%)	Acuerdo comercial vigente (2025)
09.01	Colombia	0%	Comunidad Andina de Naciones (CAN)
09.01	Estados Unidos	0% (preferencia)	Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de EE.UU.
09.01	Chile	0%	Acuerdo de Complementación Económica N.º65 (ACE 65)
09.01	Francia	0%	Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador
09.01	Japón	0%	Cláusula de Nación Más Favorecida (OMC)
09.01	Alemania	0%	Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador
09.01	Bélgica	0%	Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador
09.01	China	8%	Cláusula de Nación Más Favorecida (OMC)
09.01	Australia	0%	Cláusula de Nación Más Favorecida (OMC)
09.01	Corea, República de	2–8%	Cláusula de Nación Más Favorecida (OMC)

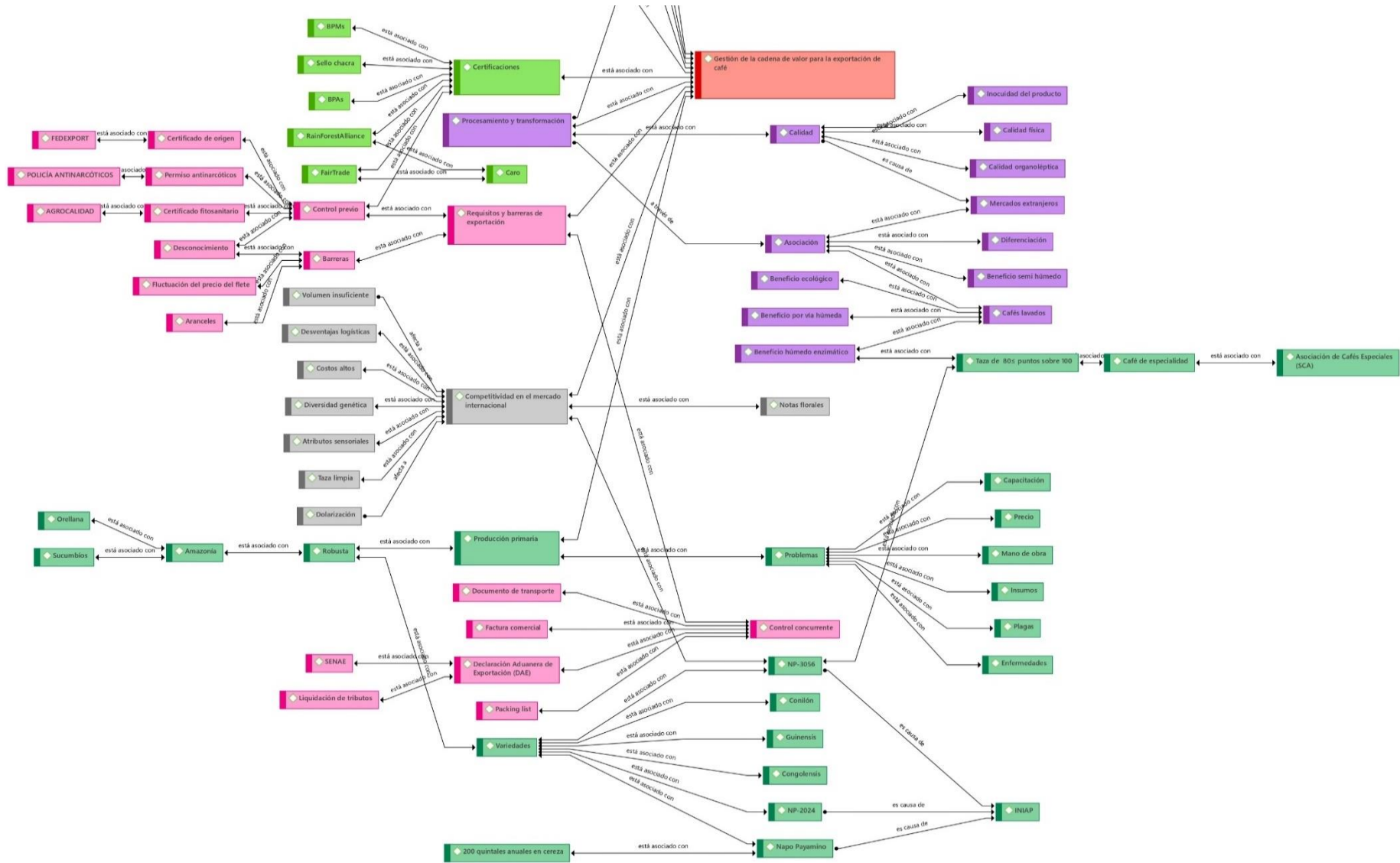
Fuente: modificado a partir de TradeMap (2025)

Anexo 7. Empresas que exportaron café desde Ecuador en el 2024

Detalle	Empresas que exportaron desde Ecuador en el 2024, bajo la partida: 09.01	
Partida	Exportadoras	Localización
09.01	AGROINDUSTRIA CARVAJAL & FONSECA HEALTHYAMAZON S.A.	Sucumbíos
09.01	AGROGESTA BRIPO CIA.LTDA.	Pichincha
09.01	ALIGRAND S.A.S.	Pichincha
09.01	ALVARADO LEIVA ANDREA VERONICA	Pichincha
09.01	AMERICAEXPRESS CIA. LTDA.	Pichincha
09.01	ARCOS TORRES DANIELA AGUSTINA	Pichincha
09.01	ASOCIACION NACIONAL DE EXPORTADORES DE CAFE ANECAFE	Pichincha
09.01	CASTRO NARVAEZ NATALIA DEL LOURDES	Pichincha
09.01	CHOCOLATES ATELIER CHOCOLATIER S.A.	Pichincha
09.01	CIA LIMITADA CIA LTDA	Pichincha
09.01	COFFEEXCHANGE S.A.	Pichincha
09.01	COMPANIA DE IMPORTACION Y EXPORTACION KAVECAFE ECUATORIANA S.A.	Pichincha
09.01	DIAZ MARTINEZ ALEJANDRA EVELYN	Pichincha
09.01	DUIJN JUDITH MARIA	Pichincha
09.01	ENTREGAS ESPECIALES ESPENTREGAS S.A.	Pichincha
09.01	FAMILY FOOD ECUADOR S.A. FAMODECSA	Pichincha
09.01	GALARZA SANTILLAN CARLOS GUSTAVO	Pichincha
09.01	GALLETTI S.A.	Pichincha
09.01	HOJA VERDE GOURMET HOVGO S.A.	Pichincha
09.01	HORCAF CIA. LTDA.	Pichincha
09.01	LIU CHANG PO- LIANG	Pichincha
09.01	PARALELO ZERO FOODS S.A.S.	Pichincha
09.01	PEÑARRETA ROMERO ANGEL ARTURO	Pichincha
09.01	PRODUCTOS SCHULLO S.A.	Pichincha
09.01	QIMA COFFEE ECUADOR S.A.S.	Pichincha
09.01	REYNALIMENT CIA.LTDA.	Pichincha
09.01	ROBALINO ORTIZ KATALINA AGLAEE	Pichincha
09.01	ROMO VIDAL JUAN CARLOS	Pichincha
09.01	SENSUM COFFEE S.A.S.	Pichincha
09.01	SERVIAGRO S.C.A.	Pichincha
09.01	SMALLBATCH MICROLOTES S.A.S.	Pichincha
09.01	TORAL JARRIN GABRIELA LAILA	Pichincha
09.01	VELASCO STREINESBERGER PABLO	Pichincha
09.01	YUMBO COFFEE TRADING S.A.S.	Pichincha
09.01	ZARUCOFFEE CIA. LTDA.	Pichincha
09.01	LABORATORIO DE EXPERIENCIAS WITOCA WITOCALAB S.A.S.	Orellana
09.01	MACAS CUENCA FABIAN ALEJANDRO	Morona Santiago
09.01	GANCHOZO PANTA JOSE EDUARDO	Manabí
09.01	ZAMBRANO CORTEZ JENNY SUSANA	Manabí
09.01	AGROPECUARIA GONZALEZ RAMOS AGROGORA CIA. LTDA.	Los Ríos
09.01	EGUIGUREN SAMANIEGO PABLO RAMIRO	Loja
09.01	FEDERACION REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLOGICOS DEL SUR	Loja
09.01	HACIENDA LA PAPAYA HALAPA CIA. LTDA.	Loja
09.01	HACIENDA SANTA GERTRUDIS SANGERTRUDIS C.L.	Loja
09.01	JIMBO CAMPOVERDE FREDY PAUL	Loja
09.01	ASOCIACION AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RIO INTAG AACRI	Imbabura

09.01	ASESORIA Y COMERCIO WORLD OPEN TRADING WOPTRADING S.A.	Guayas
09.01	BELCET S.A.	Guayas
09.01	CAFECOM S.A.	Guayas
09.01	CAPAMACO TRADING SAS	Guayas
09.01	COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DIEZ SCC	Guayas
09.01	DUBLINSA S. A.	Guayas
09.01	INDUCAFEXPORTO S.A.S.	Guayas
09.01	KAPHIE-HANAQ S.A.	Guayas
09.01	PEORIA S.A.	Guayas
09.01	SERVICIOS DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES AGROIN S.C.A.	Guayas
09.01	VERDUGA CANARTE ROSA EMILIA	Guayas
09.01	PRODUCTORA DE CAFE GALAPAGOS PROCAFE S.A.	Galápagos

Fuente: modificado a partir de Banco Central del Ecuador (2025)



Fuente: elaboración propia