



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
**Administración de Empresas**

**Tema de tesis:**  
**Modelo de gestión eficiente con enfoque de auto-sostenibilidad para  
empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí**

**Autor:**  
**Ing. Líder Honorio Vélez De La Cruz**

**Director de tesis:**  
**Lcda. Olga Bravo Acosta PhD.**

**Septiembre 2020**  
**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la "UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL".

---

Ing. Líder Honorio Vélez De La Cruz

C.I. 130647762-9

## DEDICATORIA

Cada fase o etapa de nuestras vidas está llena de objetivos y metas, cumplirlas a satisfacción es nuestra tarea, alcanzarlas es parte de la consecución del éxito, este trabajo es un eslabón más para crecer profesionalmente, me ha permitido conectarme con mis raíces dedico a mi primer maestra aquella campesina que me dio la vida y creyó en mí siempre, a todas las familias caficultoras de la provincia de Manabí como un sencillo pero significativo tributo por la heredad de trabajo, esfuerzos y esperanzas.

Quiero plasmar en esta tesis cada rincón de nuestra campiña donde el aroma a vida se confunde con la nobleza y generosidad de la gente, es propicio que en este año de pandemia quede inserto en este trabajo mi reconocimiento a quienes luchan a diario por legarnos un hábitat que nos permita ser mejores humanos, dedicado para quienes el sol les abriga muy temprano y por las noches las estrellas en su inmenso firmamento se convierten en cómplices de sus sueños.

El autor.

## **AGRADECIMIENTO**

Para Emerson “la belleza de las flores proviene de sus raíces” estoy de acuerdo, es como decir gracias desde el corazón a Dios por sobre todas las cosas, mis padres que desde algún lugar del cielo de este lindo Ecuador guían mis pasos, al cuerpo docente de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, especialmente para mi tutora la Doctora Olga Bravo por sus valiosos aportes para el desarrollo de este trabajo.

Gracias infinitas a la gente que trabaja duro en familia para salir adelante en estos momentos de profunda crisis humana y económica, especial mención de gratitud para mi esposa y mis hijos por las constantes ausencias de fines de semana, por esos valiosos momentos que no compartimos juntos pero que estaban orientados a la superación familiar, son el dinamismo de mi vida, a mis compañeros de aula con quienes compartimos sueños y experiencias.

## RESUMEN

A lo largo del siguiente artículo se presenta la caracterización de la producción de café en la provincia de Manabí y se propone desarrollar una propuesta de gestión autosostenible que permita producir de manera racional, con un menor impacto ambiental y con mayores réditos financieros para las familias que han hecho una apuesta productiva, no hay dudas que el esquema eficiente recaerá en la capacidad de cuantificar las actividades dentro del negocio, potencializar nuestras ventajas competitivas y difundir nuestro potencial comparativo. Con la atención, análisis y resolución de las variables propuestas se posiciona un enfoque pragmático y profesional que sumado a la cultura y saberes hereditarios harán la fusión perfecta entre la transferencia de tecnología, conocimientos científicos y los procedimientos empíricos de cultura agrícola cafetalera de la zona de influencia donde se desarrolla este trabajo. Para la obtención de datos se realizó una investigación mixta, cuantitativa a través de encuestas realizadas a la población estudiada y cuantitativa por medio de entrevistas a profesionales del sector cafetalero del Ecuador, esto permitirá al lector apreciar un cúmulo de referencias y experiencias de campo. De esta investigación se desprende un modelo de gestión autosuficiente para agricultores cafetaleros de Manabí que permitirá optimizar el manejo de fincas familiares de la zona permitiendo así el mejoramiento de la productividad de los cafetales y por ende las condiciones socioeconómicas de los pequeños productores a través de la asociatividad comercial.

**PALABRAS CLAVE:** *café, Manabí, producción, gestión, autosostenible, tecnificación*

## ABSTRACT

Throughout the following article, the characterization of coffee production in the province of Manabí is presented and it is proposed to develop a self-sustainable management proposal that allows to produce in a rational way, with a lower environmental impact and with greater financial returns for families that have made a productive bet, there is no doubt that the efficient scheme will fall on the ability to quantify the activities within the business, enhance their competitive advantages and spread the comparative potential. With attention, analysis and resolution of the proposed variables, a pragmatic and professional approach is positioned that added to the culture and hereditary knowledge will make the perfect fusion between the transfer of technology, scientific knowledge and the empirical procedures of agricultural coffee culture in the area of influence where this work is developed. To obtain data, a mixed quantitative and qualitative research was carried out through surveys, and interviews to in coffee sector experts, this will allow the reader to appreciate a wealth of references and field experiences. This research reveals a self-sufficient management model for coffee farmers in Manabí that will optimize the management of family farms in the area, thus allowing the improvement of the productivity of the coffee plantations and therefore the socioeconomic conditions of small producers through the commercial associativity.

**KEYWORDS:** *coffee, Manabí, production, management, self-sustainable, technification*

## INDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL

- 1.1. Antecedentes de la investigación
- 1.2. Planteamientos del problema
  - 1.2.1. Formulación del problema
  - 1.2.2. Sistematización del problema
- 1.3. Objetivos de la investigación
  - 1.3.1. Objetivo general
  - 1.3.2. Objetivos específicos
- 1.4. Justificación de la investigación
- 1.5. Marco de referencia de la investigación
  - 1.5.1. La gestión estratégica en empresas familiares
  - 1.5.2. La autosostenibilidad
  - 1.5.3. El cultivo y producción del café en Manabí
    - 1.5.3.1. Producción de café arábica en Manabí
    - 1.5.3.2. Producción de café robusta en Manabí
  - 1.5.4. Las empresas familiares agrícolas cafetaleras de Manabí
  - 1.5.5. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares
  - 1.5.6. Fase de producción y cosecha
  - 1.5.7. Fase de beneficio
  - 1.5.8. Fase de comercialización
  - 1.5.9. La industria de café en Manabí
  - 1.5.10. El consumo de café y los beneficios para el ser humano
  - 1.5.11. Los cafés de especialidades del Ecuador
  - 1.5.12. Los cafés especiales de conservación
  - 1.5.13. Características físicas y organoléptica del café manabita
  - 1.5.14. Capacidad diferenciada de ingresos por comercialización de cafés especiales
  - 1.5.15. Las exportaciones históricas de café ecuatoriano

## CAPITULO II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

- 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación
  - 2.1.1. Diseño de la investigación
  - 2.1.2. Alcance de la Investigación
  - 2.1.3. Enfoque de la investigación
- 2.2. Métodos de investigación
  - 2.2.1. La investigación científica
  - 2.2.2. Metodológicos
- 2.3. Unidad de análisis, población y muestra
  - 2.3.1. Unidad de Análisis
  - 2.3.2. Población
  - 2.3.3. Muestra
- 2.4. Variables de la investigación
- 2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información
  - 2.5.1. Fuentes
  - 2.5.2. Técnica e instrumento de recolección de información
- 2.6. Tratamiento de la información

## CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- 3.1. Diagnóstico del entorno de la caficultura en Manabí
- 3.2. Diagnóstico de las necesidades básicas insatisfechas de las familias caficultoras
- 3.4. Indicadores de sostenibilidad

## CAPITULO IV

- 4.1 Propuesta de modelo de gestión eficiente
  - 4.1.1 Producción eficiente
  - 4.1.2 Cosecha y pos cosecha
  - 4.1.3 Comercialización diferenciada
  - 4.1.4 Plan de mejora continua
- 4.2 Presentación de resultados y discusión

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Ventajas Comparativas Empresas Agrícolas Familiares

Tabla 2. Valor Nutricional por cada 100 ml de café

Tabla 3. Características cafés arábigo Manabí

Tabla 4. Modelo de gestión eficiente con enfoque de autosostenibilidad para empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Mapa cafetalero nacional

Figura 2. Ventaja competitiva

Figura 3. Autosostenibilidad

Figura 4. Área cafetalera Ecuador

Figura 5. Formato SCAA para valoración (cata de café)

Figura 6. Ranking evolutivo de los cafés arábigos especiales en Ecuador

Figura 7. Zona de conservación en el Bosque Protegido de Pacoche Manabí

Figura 8. Muestras de cafés en pergaminos de distintos beneficio y jornada de cata

Figura 9. Exportación de café de Ecuador por Calidad

Figura 10. Producción cafetalera de Ecuador y el mundo

Figura 11. Ingeniero Pablo César Pinargote Alonzo, Experto Catador de Café con Certificación internacional SCA, experto en Comercialización y Gerente de la Asociación Nacional de Exportadores de Café – ANECAFE, el ente gremial más importante del Ecuador

Figura 12. De izquierda a derecha Ingeniero Pedro Soledispa extensionista, Ingeniero Rubén Alcívar, Líder Vélez

Figura 13. Propuesta de modelo de gestión eficiente

## INDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Exportación de café de Ecuador en grano

Gráfico 2. ¿Cuenta con título de propiedad?

Gráfico 3. ¿Cuál es la superficie de la propiedad?

Gráfico 4. ¿Otro miembro de la familia forma parte del giro del negocio?

Gráfico 5. Conoce sobre los procesos de reconversión, o si manejaban en este caso un plan integrado de producción eficiente

Gráfico 6. ¿Lleva registros en libros?

Gráfico 7. ¿Qué tipo de químico utiliza en su cultivo?

Gráfico 8. ¿Migraría su vida a la ciudad?

Gráfico 9. ¿Cómo comercia sus productos?

Gráfico 10. ¿Qué servicios básicos son asequibles en su propiedad?



## INTRODUCCIÓN

La Provincia de Manabí, fundada el 25 de junio de 1824, ubicada en la Región Costa del Ecuador, es un territorio irregular, con microclimas, parajes tropicales secos y húmedos, existen estribaciones que fluctúan los 500 metros sobre el nivel del mar, bordeada por una amplia franja costera, que incide en la diversidad de flora y fauna, las actividades económicas están concentradas en la pesca y la agricultura, se observan cultivos de café, cacao, plátanos, maíz, frutos cítricos, entre otros, casi en todos los 22 cantones que la conforman.

La mayor cantidad de emprendimientos, empresas pequeñas, medianas y grandes pertenecen particularmente a grupos familiares según los registros de las Cámaras de Comercio de la provincia, las actividades económicas relacionadas a agricultura, pesca, industria manufacturera, comercio, turismo, entre otras.

Data la historia que el cultivo de café en el Ecuador se inicia a finales del Siglo XVIII, se estima que fue en el sur de la provincia de Manabí, específicamente en la parroquia Cascol del cantón Paján donde se siembran las primeras plántulas, de la variedad arábica (*Coffea arábica*), este arbusto rubiáceas, cuyo origen se presume en el continente Africano específicamente en los territorios de lo que hoy es Etiopía y Yemen, ha evolucionado significativamente en el mundo tanto en su producción como en el consumo.

De acuerdo a la Organización Internacional del Café ICO (2015) con sede en Londres, se considera que en la actualidad se producen y consumen anualmente más de 160 millones de quintales de café, en todas sus variedades y formas, es decir a nivel de tostados molidos y solubles – industrializados.

El café se constituye en unos de los “*commodities*” más importantes del mundo situado en segundo lugar por nivel de importancia dada la comercialización en las dos bolsas donde confluyen sus apuestas de mercado, estas son la Bolsa de New York y la Bolsa de Londres, solo las negociaciones en petróleo superan a las de café en el mercado mundial de materias primas, según los reportes económicos de Bloomberg (2016), Banco Mundial, entre otros.

El presente trabajo trata de recopilar el estado situacional de una de las apuestas agro productivas familiares más importantes de la Provincia de Manabí, facilitará un esquema diferenciado de producción, basados en un

enfoque de auto-sostenibilidad productiva, que permita un desarrollo armónico de la región, confluyendo a todos los componentes de la cadena productiva del café en un esquema óptimo y asociativo que permita el sostenimiento mínimo de todas las familias que viven de manera directa o indirecta de esta actividad económica.

Se identificarán y potencializarán las bondades climatológicas, geopolíticas y demás del entorno, apostando a la cultura productiva de los eslabones de la cadena de valor, de tal manera que se podrá contar con un esquema científico, técnico y sostenible para desarrollar esta apuesta productiva, esto permitirá la generación de empleo digno, fortalecimiento de la calidad física y organoléptica y desde luego el factor motivacional adecuado para incrementar la producción, teniendo como ancla una industria altamente competitiva y comprometida con la sociedad.

Por esta crisis sanitaria que se elevó a categoría de pandemia mundial, es ineludible el cambio de la estructura socio-económica en el planeta, más cuando se deben adoptar otras fuentes de subsistencias, que permitan primordialmente atender la cadena alimenticia de la población, la redefinición de los polos de desarrollo que pretenden alcanzar los objetivos de sostenibilidad.

Las expresiones claras que en su momento refrendará el Señor Ban Ki - Moon cuando ejercía las funciones de Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas por sus siglas ONU, quien en el prólogo del Libro “La era del desarrollo sostenible” publicado por la editorial Deusto en New York, en el año 2014, aseveró: “Nuestro futuro está en juego, incorporemos el desarrollo sostenible a la agenda política mundial”, es sin dudas una percepción acertada de los líderes mundiales entorno a la necesidad de mantener un equilibrio social y económico sostenible en el tiempo, esto sin dudas genera una propuesta de equidad y desde luego mantiene como eje principal la familia (Ki-Moon, 2014).

El estado ecuatoriano y los países de la región que pudieran estar considerados en vías de desarrollo, deben asentar a los negocios agrícolas familiares como una alternativa fundamental para lograr la consecución de los objetivos básicos de sostenibilidad, plenamente identificados en la propuesta

de los objetivos de la agenda para el desarrollo 2030 que impulsa las Naciones Unidas, la consecución de estos objetivos planteados a largo plazo sirven de guía para esquematizar el desarrollo integral de los pueblos.

La investigación tiene como objetivo trazar un plan de ruta para implementar un modelo de gestión autosostenible dentro de los cafetales familiares de Manabí para optimizar la producción y consecuentemente mejoren su calidad de vida, siempre basados en la sinergia del hombre, negocio y entorno, existen ejemplos de esquemas o modelos de negocios del emprendimiento familiar, en el trabajo investigativo Valor agregado del café como emprendimiento para el desarrollo rural, un caso de estudio del sur del Ecuador, (2017) las autoras Verónica Iñiguez Gallardo y María Elena Iñiguez Gallardo concluyen indicando que el modelo para potenciar el valor agregado al café se sustenta en tres ejes pilares: Gastronomía + Turismo + Desarrollo Local (Iñiguez & Iñiguez, 2017).

## **CAPITULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

La actividad cafetalera es propia de las familias ecuatorianas, están dadas en pequeñas unidades productivas agropecuarias, mismas que se reconviene de acuerdo a la zona donde se ubican, desarrollar un enfoque empresarial especialmente en la etapa primaria de la producción define un esquema elevado y apropiado para mejorar las condiciones de vida de la población, este esquema debe estar acompañado con la cultura de conservación.

En septiembre del año 2015 la Asamblea General de la Naciones Unidas, adoptó la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, con un fin general superior para darle oportunidades de bienestar a la población, desarrollando estrategias para la búsqueda del bienestar y la paz mundial, erradicar la pobreza como un desafío superior y sobre todo garantizar una sostenibilidad económica en el tiempo.

Para los tratadistas Españoles José Antonio Martínez Álvarez, Ana Belén Miquel Burgos, Sara Callejo Arranz y Sofía Manjón Vilela, en su obra “El papel de la familia en el desarrollo social y económico de España” describen puntualmente como la familia es más que la unidad económica celular de la sociedad, su aporte en la generación de recursos, aporte de trabajo y dinamismo económico que va de generación tras generación, permite la “vitalidad del Estado de bienestar” por ello la política económica fiscal debe tener especial atención en las familias ya que constituyen un eje empresarial de primera línea (Martínez, Miquel, Callejo, & Manjón, 2014).

Suficientemente exponencial resulta la producción eficiente de las empresas familiares mismas que nacen de los lazos fraternos y el compartimiento de visiones y hasta necesidades, dicha forma de desarrollo debe ser íntimamente relacionada a la sostenibilidad económica referida por los objetivos establecidos en la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, estos objetivos son los siguientes:

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición y promover la agricultura sostenible

3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades
4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.
13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Sin lugar a dudas denotamos objetivos dentro de la agenda para el desarrollo sostenible que se armonizan con la propuesta investigativa, aunque debemos aterrizar deductivamente hasta nuestra realidad concreta, solo así podremos dar con un modelo eficiente para que las empresas familiares que están

dedicadas prioritariamente a la producción de café tengan una efectiva sostenibilidad económica.

En la provincia de Manabí encontramos casi que como una constante a las familias en la estructura societaria y más allá de ello en aquellas apuestas productivas pequeñas, medianas y grandes que son fruto de los esfuerzos generacionales, por ello el valioso aporte que se pueda brindar está ligado a la identificación del problema, la definición de esquemas y por sobre todo al aprovechamiento máximo de las oportunidades y fortalezas que se encuentren en este segmento económico.

Tal vez al finalizar esta década no se hayan cumplido con todos los objetivos propuestos para lograr un total desarrollo sostenible, seguro persistirán las desigualdades y limitaciones de acceso a los bienes y servicios que permitan satisfacer las más básicas necesidades del individuo y su entorno familiar, pero de seguro habremos empezado ya con un cambio de conciencia colectiva mundial, más aún cuando empezamos en un periodo crítico post pandemia donde este tipo de unidades de producción se convierten en alternativa válida para la subsistencia de la humanidad.

El enfoque incluso en las áreas urbanas está obligado al cambio, desde ahora empieza el boom de los pequeños huertos familiares el cambio del cemento por la recuperación de la vegetación urbana, si relacionamos este fenómeno naciente veremos como el concepto de auto sostenibilidad se impone por una fuerza superior más allá que un pronunciamiento de cualquier cuerpo colegiado mundial, se impondrá por la necesidad de alimentación segura, gran oportunidad tendrán aquellos polos de desarrollo que tienen la ruralidad contigua a la urbe, ellos podrán aprovechar de las ventajas comparativas.

En su artículo académico publicado en 2018 denominado “Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica” sus autores Segundo Camino Mogro, Natalia Bermúdez – Barrezueta citan un amplio estudio de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, donde refleja que de acuerdo a los datos que reposan en la Superintendencia de Compañías y

Seguros del Ecuador el 90,5 % de las empresas registradas en este Órgano de Control estatal pertenecen a grupos familiares (Camino & Bermúdez, 2018).

Que importante es dado el hecho que por naturaleza este tipo de empresas por visiona sus metas y objetivos a largo plazo con la finalidad de que sus generaciones venideras sean beneficiadas y tengan una sucesión viable, confiable y rentable, pese a tener importantes problemas en cuanto a los mecanismos de regularización interna, profesionalización de los sucesores y en algunos casos controversias derivadas del ejercicio del poder decisorio.

## **1.2. Planteamiento del problema**

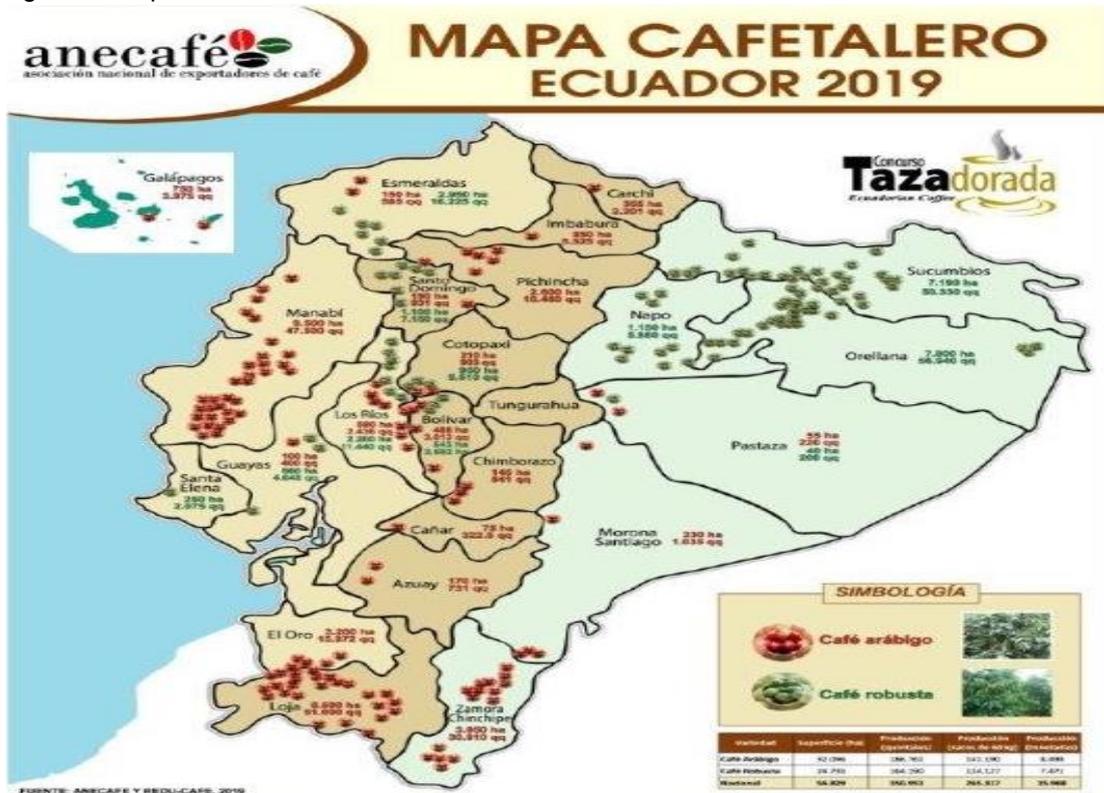
Pese a que el cultivo del café obedece esencialmente a las empresas pequeñas y medianas de orden familiar, la subsistencia de este segmento de la producción en la provincia ha decrecido sustancialmente en los últimos años, la carencia de políticas públicas, transferencia de tecnología, poco acceso a financiamiento de parte de la Banca Pública y el peor de los males la inmigración local de los habitantes de las zonas rurales, incrementan el riesgo y constituyen un problema generacional de existencia de predios ociosos con potencial productivo.

Es así que la producción cafetalera de la provincia de Manabí y el Ecuador hoy es deficitaria, tanto en la producción de materia prima (café), como la transformación a producto industrializado (café soluble), no se logra satisfacer las demandas mínimas para el consumo interno y para las exportaciones, el país produce aproximadamente 400 mil quintales de café (MP) y la necesidad actual es de 1.2 millones, es decir que la demanda insatisfecha es de 800 mil quintales al año según datos de la ANECAFE (2017).

La poca capacidad agro productiva y transformadora de esta materia prima, incide de manera directa en la cadena de valor, en los diversos segmentos de los actores del sector cafetalero provincial, Manabí es la provincia con mayor superficie de cultivo de café (40.000 has), pero es la de menor productividad (4 qq/ha), así también a pesar de tener un elevado consumo interno 0,90 kilos por

habitante, según el estudio sectorial de PROECUADOR, el mayor consumo es de café industrializado pese aquello solo existe una planta industrial procesadora, (PROECUADOR, 2016).

Figura 1. Mapa cafetalero nacional



Fuente: ANECAFE, (2019)

Pese a contar con las condiciones adecuadas en cuanto a ubicación geográfica, clima, cultura productiva, entre otras, el sector carece de un modelo de producción auto-sostenible, esto no permite el desarrollo equitativo de quienes viven directa e indirectamente de este segmento de la economía nacional.

Adicionalmente la poca organización de los diversos segmentos de la producción cafetalera dificulta los mecanismos óptimos para generar mayores ingresos, especialmente por la nula asociatividad productiva y comercializadora, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria menos del 10% de los componentes del sector están organizados (Instituto Nacional de Economía Popular, 2013).

A pesar del posicionamiento mundial del comercio del café las condiciones socio económicas de los países productores, industrializadores y exportadores de café no son saludables en cuanto al beneficio transversal que debería existir en los componentes de la cadena productiva, ibídem con el sostenimiento del entorno, se presentan afectaciones importantes al medio ambiente por las diversas etapas de la producción, existe un divorcio implícito entre los actores preponderantes de la cadena productiva, esto no permite que la cadena productiva sea sostenible.

En la provincia la actividad cafetalera es precaria e inconsistente, no precisamente por la falta de convencimiento de los datos o desconfianza de los Entes rectores, sino porque la información oficial base como el Censo Agropecuario Nacional data de inicios de este milenio, no obstante podemos enfocar la problemática por coyunturas y análisis de datos reales de entidades cuyos registros y controles estadísticos nos permiten identificar varios problemas fundamentales.

En los temas agroindustriales nuestro país no cuenta con un enfoque de desarrollo sostenible y sustentable, mucho menos cuenta con parámetros de medición de eficiencia en la cadena productiva del café, es decir que una actividad que en todo su contexto relaciona y referencia a nivel nacional a más de cien mil familias y que por su distribución más del 90% de estas familias no obtienen los beneficios reales de la actividad cafetalera que les permitan vivir dignamente.

Según datos obtenidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en Ecuador la producción agrícola de café se hace de manera ineficiente, con promedios de producción de entre 5 y 8 quintales por hectáreas según lo detalla el Proyecto Nacional de Reactivación de la Caficultura que dirige el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2012); así mismo de acuerdo a datos de la Organización Internacional del Café el consumo promedio per cápita en Ecuador de 0,67 kilos por persona, cifra inferior al promedio de la región que se estima en 0,90 kilos (ICO, 2020).

Sin dudas que las cifras en tema cafetalero ejercen una presión socioeconómica a los componentes de la cadena productiva, especialmente a los más débiles en la escala de producción, con absoluta certeza podemos indicar que la magnitud del problema radica en la falta de producción y sostenibilidad para los actores de la cadena de valor, además el déficit cafetalero limita el crecimiento industrial con fines de exportación por la carencia de materia prima nacional de calidad y en cantidades suficientes, hoy nuestra producción nacional de materia prima no satisface ni el 30% de las necesidades totales para la industria, exportación y consumo local.

La auto sostenibilidad productiva es casi nula al no existir un amparo social y económica que ayude a mejorar las condiciones de vida de la mayoría de las personas que tienen en la actividad cafetalera un modo de subsistencia y no de autosuficiencia que permita satisfacer las necesidades de manera sostenida, sin tener que comprometer las que se presenten en el futuro.

No hay dudas que estamos ante un desarrollo económico del sector cafetalero, sin perspectivas de potencialización, se presenta un divorcio social, comercial y sustentable entre un pequeño segmento de los componentes del sistema productivo, esto no permitirá un crecimiento verdadero, muy por el contrario eliminará a este segmento de la economía, no permitirá un fortalecimiento de la industria consecuentemente no se cambiara la matriz productiva, nuestras exportaciones carecerán de valor agregado, consecuentemente de no existir un modelo de desarrollo de la industria con criterios de auto sostenibilidad el país perderá una de sus apuestas productivas en mediano plazo.

En adición a lo establecido en párrafos anteriores es necesario proponer un modelo de producción adecuado que le permita a las empresas familiares agrícolas vinculadas con la producción del cultivo del café lograr un equilibrio de su estatus socioeconómico, capaz de satisfacer las necesidades primarias y aquellas suntuarias que además de asegurar alimentación adecuada, acceso a

los servicios básicos, pueda también generar una cultura del ahorro y la inversión a partir de una empresa familiar con solidez.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿Cómo sería un modelo de gestión eficiente con enfoque de autosostenibilidad para empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí, capaz de mejorar las condiciones de vida en las zonas de influencia?

### **1.2.2. Sistematización del problema**

¿Qué características debe tener un esquema de productividad adecuado para las empresas familiares cafetaleras de la provincia de Manabí?

¿Cuáles son las necesidades básicas que se deben satisfacer para lograr la auto-sostenibilidad de las familias del sector cafetalero en Manabí?

¿Cuáles serían los elementos constitutivos de un modelo de gestión para las familias del sector agrícola cafetalero de la provincia de Manabí a partir de la producción autosostenible?

## **1.3. Objetivos de la investigación.**

El propósito de esta investigación está sustentado en el logro de los siguientes objetivos:

### **1.3.1. Objetivo General de la Investigación:**

Optimizar la producción de café en las empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí a través de la implementación de un modelo de gestión eficiente con enfoque de autosostenibilidad que permita incrementar la producción de café por hectárea.

### **1.3.2 Objetivos Específicos de la Investigación:**

- Establecer un esquema de productividad adecuado para las empresas familiares cafetaleras de la provincia de Manabí.
- Definir cuáles son las necesidades básicas que se deben satisfacer para lograr la auto-sostenibilidad de las familias del sector cafetalero en Manabí.

- Proponer los elementos constitutivos de un modelo de gestión para las familias del sector agrícola cafetalero de la provincia de Manabí a partir de la producción autosostenible.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

La importancia social y económica del sector cafetalero nacional en cuanto a su aporte para el desarrollo de los núcleos familiares, especialmente en las zonas deprimidas económicamente pero que cuentan con un enorme potencial para su desarrollo, es indudable asegurar que este cultivo es preponderante para el sostenimiento de los miles de familias que reciben ingresos de esta actividad directa o indirectamente.

La capacidad de influencia en cada segmento de su cadena productiva incluida el consumo, así como la nobleza de un cultivo que es eco-amigable, con una adecuada aplicación de las buenas prácticas agrícolas y de manufacturas revisten de importancia al presente trabajo.

A esto le podemos incluir la sinergia que existe con los postulados del estado ecuatoriano que propende en el café encontrar y posicionar una apuesta productiva que genere un adecuado cambio de la matriz productiva, donde el ciudadano sea un sujeto y no un objeto de la economía, esto trasciende en la Provincia de Manabí eje focal de nuestro estudio y propuesta por las consideraciones descritas que la catapultan como la provincia productora de café por excelencia.

#### **1.5. Marco de referencia de la investigación**

##### **1.5.1. La gestión estratégica en empresas familiares**

Para contextualizar este enunciado debemos en primer lugar definir conceptualmente lo que engloba el término “gestión” por ello acudimos a la definición que la Real Academia de la lengua Española “conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa, también el diccionario nos da la siguiente acepción “acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa”

En cuanto a la estrategia es el conjunto de parámetros, consideraciones específicas, analíticas y planificadas por el hombre para lograr un mejor resultado a cualquier actividad desarrollada, es así que podemos definir a la gestión estratégica como un conjunto de acciones planificadas minuciosamente para lograr los objetivos trazados con eficiencia.

Cuando estos fundamentos los aplicamos a las empresas familiares, resaltamos la integración de sus componentes entorno a la actividad económica que desarrollan, casi siempre basados en las potencialidades o destrezas de cada individuo del núcleo familiar, la gestión estratégica en síntesis es la aplicación de la planificación estratégica.

Para Arnoldo Araya Leandro, (2017) en su obra Modelos de Planeación Estratégica en las Empresas Familiares quien sostiene que “la estrategia en las empresas familiares se ve influida por la motivación y las expectativas del propietario, así como los objetivos de la familia” resalta el hecho de planificar adecuadamente para lograr los objetivos de mediano y largo alcance, con esto se logra una sostenibilidad prolongada del negocio.

Según Carlock y Ward, (2002) en su obra La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria, define la gestión estratégica en las empresas familiares como la conjunción que existe entre el pensamiento estratégico como eje esencial que da origen la formulación de la estrategia, la implementación y por sobre todo el control y reformas.

Además, desarrolla en su obra el autor las correlaciones de la familia entre los valores, compromisos, visión y sucesión, contra la filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y su plan de estrategias.

La competitividad por si sola es una ventaja, dado el hecho que la suma de un eficiente manejo de la gestión permite lograr la consecución de los objetivos propuestos, así podemos establecer como una línea base conceptual que la

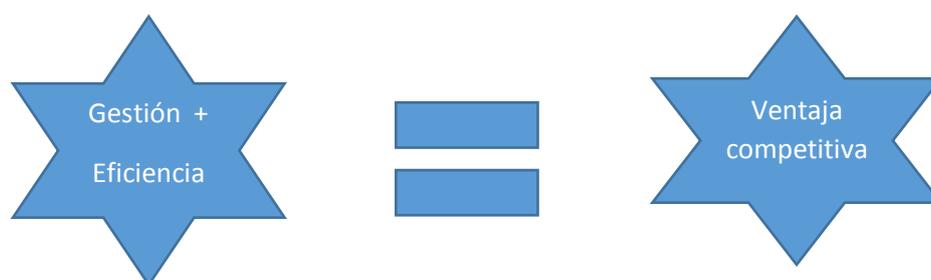
competitividad es lograr producir un bien o servicio de alta calidad a bajo costo, con ello podremos acceder al mercado de manera más fácil y podremos mantenernos a largo plazo, no son casualidades ni mucho menos fenómenos naturales los que conllevan a lograr ser competitivos, son esencialmente las estrategias y aciertos de todos los elementos que componen la empresa.

Existen muchas definiciones sobre la competitividad la que más se ajusta a nuestras exigencias es la hecha por El Foro Económico Mundial en 1979, allí se definió como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” la piedra angular de esta definición está en la palabra productividad, ya que de ninguna manera puede ser igualada a producción, la productividad se basa en la capacidad eficiente de producir.

Desde este génesis podemos ir más profundo las ventajas competitivas están circundantes a las capacidades que se generan en un negocio cuando este utiliza menores recursos en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio, las empresas agrícolas familiares tienen muchas ventajas cuando el acceso a los medios de producción tienen valores inferiores para ellos en el mercado, así como el mismo hecho de contar con la participación de los miembros del núcleo familiar permite un ahorro sustancial de los costos productivos.

Para Michael E. Porter, (1985) en su obra Ventaja Competitiva, nos da la clave para entender el concepto, radica básicamente en el criterio de análisis del mercado, establecer una valoración de costos, calidad y precio de acceso al público de los productos de nuestra competencia, si logramos superar estas expectativas habremos logrado una ventaja competitiva, misma que debe fortalecerse con las estrategias de producción y en el caso de las empresas familiares la fortaleza del núcleo familiar.

Figura 2. Ventaja competitiva



Elaborado por: el autor

Hay una línea muy delgada entre las conceptualizaciones de las ventajas competitivas y las comparativas, ambas tratan de lograr productividad, pero en este último caso además de las capacidades del hombre para administrar también tiene mucho que ver el hecho de la ubicación geopolítica del negocio, entonces es importante recalcar que para lograr tomar ventajas comparativamente debemos de ser capaces de sacar el mejor de los provechos de ciertas condiciones naturales que pueden darle una diferenciación de calidad a nuestro producto.

En el caso de las empresas familiares agrícolas, se debe entender como una ventaja comparativa variables productivas como el acceso al agua, la riqueza nutricional de los suelos, el relieve de la unidades de producción agropecuarias, la facilidad de la mano de obra y por sobre todo la cultura de producción de la zona de influencia, aquí es donde puede existir un punto de quiebre con la competencia, si logramos ser eficientes en la administración y uso de estos recursos de seguro tendremos una producción sostenible.

La integración familiar siempre será un vínculo que fortalece el negocio, la transferencia de conocimientos, estrategias y la toma de decisiones en el núcleo familiar permite un empoderamiento que transformado al sentido de pertenencia generará competitividad dado al hecho que podremos hacer mejor uso de las ventajas comparativas, el sector agrícola por historia costumbre y legado es una muestra fiable del quehacer empresarial desde el eje central de la sociedad como lo es la familia.

Tabla 1. Ventajas Comparativas Empresas Agrícolas Familiares

<b>EMPRESAS AGRÍCOLAS FAMILIARES</b>	
<b>VARIABLES PARA VENTAJAS</b>	
<b>VENTAJAS COMPARATIVAS</b>	ACCESO A AGUA
	MICROCLIMA
	CULTURA Y SABERES
	ACCESO A MANO DE OBRA
	RELIEVE Y TOPOGRAFÍA AMIGABLE
	RIQUEZA DE LOS SUELOS
	VIAS DE ACCESO A POLOS DE DESARROLLO
	BUENAS PRACTICAS
	OTRAS VENTAJAS

Elaborado por: el autor

Tanto la ventaja competitiva como la comparativa deben darle al giro de negocio una rentabilidad mayor, por ello es fundamental establecer líneas metas para lograr los objetivos planteados por el núcleo familiar como base sólida del desarrollo de la empresa.

### **1.5.2 La autosostenibilidad**

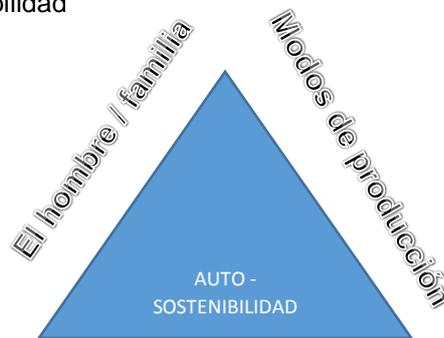
La definición de sostenibilidad es comúnmente conocida y todos los conceptos confluyen a manifestar que la sostenibilidad es la capacidad del hombre para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las futuras, es básicamente la búsqueda de un equilibrio entre el entorno de ambiente, los medios de producción y el ser humano como elemento hegemónico de las especies.

Hoy uno de los acápites más preponderantes del planeta es buscar un desarrollo social, desde hace más de tres décadas los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas han venido tratando e impulsando acuerdos cuyo génesis se dio allá en 1987 el informe de Brundtland o llamado en occidente como Nuestro Futuro Común, da la pauta para que desde esa etapa la humanidad visionara un desarrollo responsable con la heredad social.

En el contexto de las empresas familiares radica más fuertemente en la racionalización de los recursos naturales, las limitaciones de uso de elementos nocivos con el ambiente, precautelar la capacidad hídrica natural y por sobre todo generar un cumulo de procesos productivos con buenas prácticas agrícolas, logrando así una auto sostenibilidad o sustentabilidad que desde luego genere un compromiso transgeneracional (Riechmann, 1995).

Entonces está claro que se construye una pirámide de coexistencia prolongada donde los tres elementos que la integran se convierten en eje fundamental del desarrollo y permite a la familia lograr sus objetivos preservando el derecho de heredad futura.

Figura 3. Autosostenibilidad



Recursos del entorno y su ambiente

Elaborado por: el autor

### 1.5.3 El cultivo y producción del café en Manabí

Manabí es sin lugar a dudas una de las provincias más arraigadas a las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras y demás que tienen que ver con la producción de productos de la primera necesidad, en el caso específico la producción cafetalera ha sido importante bastión para el desarrollo inicialmente y posterior para la subsistencia de decena de miles de familias especialmente en las zonas rurales de los veintidós cantones que la componen, en esta provincia se producen las dos variedades de café tanto el café arábigo de manera predominante así como el café robusta.

Para poder hacer un análisis más objetivo o menos disperso el presente trabajo centrará sus esfuerzos de estudio en cuatro de los cantones manabitas con mayor tradición agrícola cafetalera, entendiendo que el 100% de estas unidades de producción son pequeñas empresas familiares cuyo contexto histórico es más empírico – cultural que científico, no obstante, este trabajo tratará de abordar mecanismos o al menos un modelo eficiente para lograr la sostenibilidad económica de estas familias.

Para una mejor comprensión nos hemos enfocado principalmente en cuatro de los veintidós cantones de la provincia de Manabí donde existe mayor producción cafetalera, además las Unidades de Producción Agropecuarias son en su totalidad negocios familiares:

Los cantones que han sido seleccionados para centrar el análisis son Jipijapa, 24 de Mayo, Portoviejo y Pedernales.

En todos se cultiva preferentemente café arábigo y existen emprendimientos familiares que están dando valor agregado.

### **1.5.3.1 Producción de café arábigo en Manabí**

Café arábigo perteneciente a la especie *Coffea arábica*, se trata de un arbusto cuyos frutos se cosechan mediante unas cerezas que en su estado óptimo de maduración pueden ser de color amarillo o rojas, Norma Técnica 285 INEN 2006; su composición elevada en sacarosos, potasio, sustancias antioxidantes en definitiva el café está compuesto por más de 1000 sustancias químicas, incluyendo aminoácidos, compuestos nitrogenados, polisacáridos, cafeína sustancias volátiles (Gotteland & De Pablo, 2007).

En Manabí se produce prácticamente en sus veintidós cantones siendo los seleccionados para este estudio los de mayor impacto dada las condiciones de clima, tradición y oportunidad económica, en los últimos años se han desarrollado varios emprendimientos tendientes a darles valor agregado con esto se incrementa el nivel de ingresos en las familias.

### **1.5.3.2 Producción de café robusta en Manabí**

*Coffea Canephora* como se llama científicamente al café robusta, pese a representar menos del cinco por ciento de la producción cafetalera en la provincia es importante atender esta variedad de café dada la importancia que tiene para los procesos industriales en la fabricación de café soluble, sean estos atomizados, aglomerados o liofilizados.

La capacidad de esta variedad caracterizada por la mayor concentración de sólidos solubles que definitivamente garantiza un mayor rendimiento en los procesos industriales, además que su condiciones fenotípicas le permiten una mayor capacidad de producción por hectárea, así también mejor resistencia a plagas y enfermedades, desde luego están lejos de tener los atributos físicos y organolépticos, en el Ecuador la mayor concentración productiva de café robusta se da en las provincias amazónicas (Duicela, 2017).

### **1.5.4 Las empresas familiares agrícolas cafetaleras en Manabí**

Es necesario que establezcamos la definición de “Empresas Familiares” así diremos que son sociedades creadas y gestionadas por un núcleo familiar, más sin embargo este segmento se materializa con el derecho a la sucesión, por ello en el Ecuador y muy principalmente en la Provincia de Manabí las empresas familiares agrícolas representan el mayor número de fenómenos existentes en los 22 cantones.

Según nuestra legislación (Ley de Compañías) las empresas familiares formalizadas son generalmente aquellas que se constituyen en responsabilidades limitadas, con ello se asegura que la empresa responda al interés de una o varias familias, su fin estratégico está dado por la continuidad mediante la sucesión generacional.

Partiendo del análisis desde la formalidad jurídica de las empresas familiares, estas presentan las siguientes características:

- a. La capacidad de toma de decisiones mayoritariamente debe ser para los miembros del clan familiar que fundó la compañía o de quienes por heredad hayan sucedido en sus derechos patrimoniales.

- b. Esta mayoría de voto para lo toma de decisiones se puede tener de manera directo o indirecta
- c. La gobernanza o administración de la compañía estará en manos de al menos un miembro de la familia o algún pariente.
- d. Si bien es cierto como lo acotamos anteriormente este tipo de compañías cuando son formales se constituyen en responsabilidad limitada, pueden también ser cotizables por la estructura de su patrimonio en acciones es decir pueden ser del tipo de sociedad anónima, pero la única manera de no perder la tipología de empresa familiar radica que por lo menos el 50% del derecho de votos o toma decisiones desde lo patrimonial le pertenezca a la familia.

#### **1.5.5. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.-**

Haciendo una conclusión de la idea inicial del padre Patrick Peyton conocido en todo el mundo como "el sacerdote del Rosario", fundador de la "Cruzada por el Rosario en Familia" y autor de frases tan conocidas como "Familia que reza unida, permanece unida" sin llegar a establecer o relacionar esta investigación con dogmas religiosos podemos manifestar de manera muy sutil una adaptación que señalaría "familia que trabaja unida, permanece unida" (lo subrayado me pertenece).

Nace así o identificamos elocuentemente una fortaleza de las empresas familiares como decir que estas permiten:

- La transmisión de valores humanos y la cultura familiar, donde están incluidas las buenas costumbres, la cultura familiar entorno al trabajo.
- Una cercanía y interrelación con los clientes logrando una fidelidad acentuada.
- Flexibilidad de gestión.
- Capacidad de planificar a largo plazo, dado al espíritu de existencia de largo plazo, proyecto familiar es equivalente a un proyecto de vida.

Pero este tipo de empresas familiares también presentan debilidades que exponemos resumidamente a continuación:

- Existe mayor grado de dificultad para conseguir financiamiento externo

- Existe mayor riesgo dado que las familias ponen en juego su propio patrimonio.
- Falta de crecimiento sostenido por falta de disponibilidad de fondos de terceros.
- Decrecimiento generacional por la falta de continuidad o elementos de sucesión.
- Carencia o deficiente preparación técnica, administrativa y financiera que podría desencadenar en una pérdida de competitividad o incluso en la muerte anticipada de la empresa.
- Abandono del sector por cambio de esquema productivo, especialmente en las empresas agropecuarias.

Las empresas familiares se convierten en un atractivo para la oferta laboral su clima interno es por lo general muy adecuado y acogedor, según el informe anual del Banco Mundial (2017) las empresas de este tipo aportan con el 50% del PIB de los países.

En el Ecuador el 81,2% de las empresas familiares se especializan en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

Las firmas familiares representan el 90,5% del tejido empresarial legal. En este grupo se incluye a las que tienen un accionista o varios con el mismo apellido y que posean más del 50% de la compañía. Así lo estableció un análisis del Centro de Investigaciones y de la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo<sup>1</sup> en alianza con el Instituto de Empresas Familiares de España y el Banco del Pacífico (El Universo, 2018).

---

<sup>1</sup> UEES

El estudio, cuyo resultado final se presentará en el 2019, anota que el 66% de las empresas grandes, el 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas y microempresas son familiares.

“Gabriel Rovayo, presidente de EFQM Sudamérica Pacífico para Chile, Perú y Ecuador y titular de la Consultora Roadmak Solutions, afirma que entre las claves para el buen manejo de una empresa familiar está ser claros al momento de delegar las funciones y las reglas del juego”. Al igual que encomendar los cargos en función de las habilidades de los socios. “Así cada uno de los miembros de la familia disfrutará realizando lo que mejor sabe hacer y podrá explotarlo al máximo” (Rovayo, 2018).

Las familias manabitas están plenamente ligadas a la producción agropecuaria, existe una tradición familiar de sucesión que permite identificar en cada sector de la provincia modelos de emprendimientos ligados a los lazos de consanguinidad y de afinidad, así podemos observar modelos y modos de producción que no son tan eficientes, esto se refleja en los niveles de necesidades insatisfechas.

Para Pérez y Villacís (2015), resulta por demás elocuente definir la actividad cafetalera como una crisis de los negocios familiares, identifica la grave problemática del sector y propone una gama de aspectos de corresponsabilidad para salir de esta crisis.

No hay dudas en que la solución está en ver al agricultor como empresario agrícola y su parcela o unidad de producción agropecuaria como un negocio familiar, debe entonces atender acciones principales para hacer rentable su actividad la diversificación de la finca, el proteger el medio ambiente, esto orientado a responder a los problemas identificados en la finca.

Sin llegar a ser concluyentes pero es necesario entender la imperiosa necesidad de mejorar las condiciones de las empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí para ellos debemos de emprender en un proceso de reconversión.

La reconversión no es otra cosa que la eficiente utilización de los recursos, definir un mapa productivo interno en nuestra unidad de producción agrícola, este mapeo o sectorización no es otra cosa que estructurar de una forma adecuada y casi estratégica la forma de organizar un negocio agropecuario, con el fin supremo de brindar sostenibilidad a las familias, con ello garantizamos la seguridad alimentaria de toda la población, la reconversión consiste en:

- Renovar plantaciones viejas y poco productivas, tratar de conseguir material vegetativo mejorado, aplicar tecnología eficiente que esté a nuestro alcance, el proceso de tecnificación requiere de un apropiado mantenimiento de las plantaciones aplicando prácticas como: regulación de sombra, fertilización, podas, control de plagas, enfermedades y malezas, entre otras.
- Mejorar las condiciones cualitativas y cuantitativas del grano, establecer mecanismos de buenas prácticas de cosecha y post cosecha, así como establecer módulos de beneficiado, almacenamiento y transporte.
- Crear la producción agrícola y los huertos familiares: para mejorar la disponibilidad de alimentos en cantidad y calidad requerida para satisfacer las necesidades de las familias; los agricultores destinaron pequeñas áreas al establecimiento de huertos familiares y aprovecharon áreas de la finca, de baja productividad, con cultivos de ciclo corto y frutales.
- Ampliar la crianza de especies animales: especialmente aves de corral (gallinas ponedoras, pollos de engorde, pavos), abejas, cerdos y peces de acuerdo a las particulares circunstancias de las familias.
- Para el manejo de los productos excedentes, tanto agrícolas como pecuarios, luego de satisfacer las necesidades de alimentos de las

familias se puede promover su comercialización a nivel local, utilizando diferentes mecanismos, especialmente la asociativa.

- Promover los sistemas agroforestales, la reforestación protectora y comercial: fue una línea clave para contribuir a la sostenibilidad ambiental y económica en el mediano y largo plazo a través de la reforestación con especies de alto valor comercial y/o ambiental orientados a proteger las vertientes de agua y las zonas de amortiguamiento de los esteros, quebradas y ríos; así como, los terrenos de ladera.

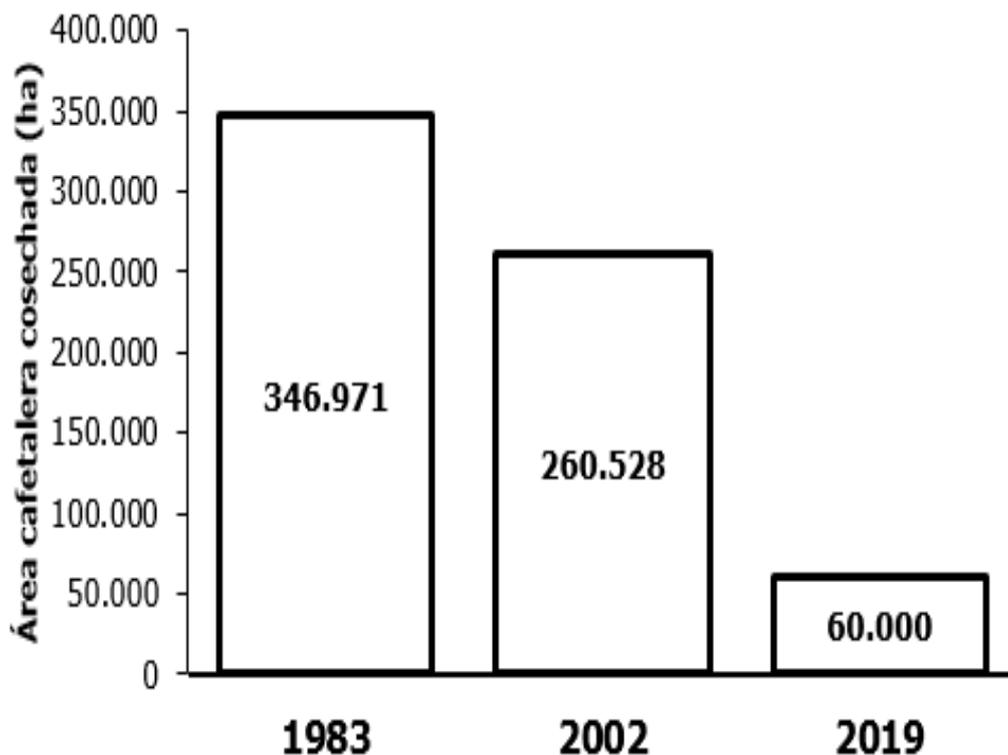
Las fincas cafetaleras cultivadas con sistemas agroforestales, proveen un hábitat adecuado para la flora y fauna; además, conservan el medio ambiente natural y capturan dióxido de carbono. Según Magda Jiménez “es una responsabilidad humana el cuidar del medio ambiente, servirse de las bondades del entorno, pero tener conciencia colectiva para heredar riqueza intrínseca” (Jiménez & Piña, 2011).

#### **1.5.6. Fase de producción y cosecha**

Según Duicela, la fase de producción debe ser selectiva, manual y dirigida de tal manera que se cosechen granos maduros, hay que atender mediante monitoreo adecuado las necesidades nutricionales de la planta antes, durante y después de la cosecha, esto permitirá tener un periodo establecido de maduración del grano así podrá cosecharse de manera pareja y con menor impacto de costo de mano de obra (Duicela, 2017).

En la provincia de Manabí existe un periodo de cosecha que por lo general está en entre los meses de mayo y agosto, hay zonas que por su microclimas (húmedos tropicales) los periodos pueden dividirse en dos dada a la existencia de una floración tardía lo que podría presupuestar una pequeña producción en los meses de diciembre a febrero.

Figura 4. Área cafetalera Ecuador



Fuente: ANECAFE, (2019)

### 1.5.7. Fase de beneficios

Primero debemos estar claros con la utilización del término “beneficio” en aspectos productivos cafetalero esto deriva a una apreciación de los procesos que después de la cosecha le damos al grano, los métodos o beneficios que se conocen son:

- Beneficio seco resultado café natural
- Beneficio despulpado resultado café honnie
- Beneficio húmedo resultado café lavado
- Beneficio húmedo enzimático resultado café lavado
- Beneficio sub húmedo resultado café sami lavado

Pueden existir otros tipos de beneficios aplicados a la cosecha, pero esto depende de los atributos que quieras darle o resaltar en tu café, (COFENAC, 2010).

### 1.5.8. Fase de comercialización

La etapa, fase o acción de comercialización esta intrínseca en todos los procesos de la cadena de valor del café, comercializa el que produce, el que acopia, el que transforma, el que distribuye, el que exporta y el que da la bebida en el servicio para consumo final.

La relevancia de tener una demanda sostenida de la bebida durante los últimos años misma que de acuerdo a la OIC esta entre 1,5 y 2,5 % anual, este fenómeno se debe en gran medida al cambio de hábito para el consumo de bebidas a base de café, al creciente aumento de la población y desde luego a las estrategias que las grandes marcas han desarrollado en mercados que potencialmente no consumían la bebida.

Según los estudios del consumo mundial elaborados por Gotteland & Saturnino de Pablo (2007), países como Finlandia con 11,8 kilos por habitante al año, Noruega 9,5; Dinamarca 9,1; Brasil siendo el mayor productor del mundo tiene un consumo de 4,4; Estados Unidos 4,1; Colombia 1, Argentina 1, Chile 0,6 kilos por persona al año.

Según Juan Carlos Pizarro, el consumo de café esta aproximadamente en 1,72 gramos por persona al año, algo que no está muy apegado a la realidad global pro cuanto es el resultado de un fenómeno limitado a una ciudad y de paso a su centro urbano, consecuentemente no se cuenta más allá que los datos de 2004 de OIC donde nos dan un consumo promedio de 0,67 kilos por persona año (Imaicela & Prado-Carpio, 2016).

Aun así no podemos cubrir todas las demandas, tanto para la exportación de café en grano, industrializado y desde luego la demanda interna para el consumo local, el país no está en capacidad abastecer si consideramos que 63% de la producción es destinada para exportaciones, siendo necesario importa un 5,6% del total de oferta. Siendo el café soluble el de mayor demanda considerando este producto como parte de la canasta básica de los ecuatorianos (Imaicela & Prado-Carpio, 2016).

Esto sin dudas abre un aspecto importante en cuanto a las oportunidades de negocios en torno al café, localmente se puede generar un mecanismo de emprendimientos familiares que permitan primero producir eficientemente,

luego darle un beneficio de forma adecuado, resaltando así los atributos del café de esta zona.

Los canales de distribución juegan un papel preponderante en la consecución de mejores réditos económicos para las familias cafetaleras, la idea es que se reduzcan las intermediaciones al máximo, que se empiece a comercializar de forma diferenciada y que producto de buenas prácticas de manufactura las familias productoras obtengan suficientes ingresos monetarios que permitan satisfacer las necesidades básicas de la familia, sin extralimitarse en el uso de los recursos naturales.

Esto tipo de comercialización con pautas de precios de sustentación serán el complemento al proceso de reconversión de nuestra unidad de producción agropecuaria, de tal manera que estaríamos garantizando una sostenibilidad a la familia mediante un modelo de comercialización que incluso puede ser asociativo, siempre y cuando los integrantes de esta asociatividad tengan los mismos protocolos de producción, debiendo entonces homogenizar criterios y acciones para lograr calidad y cantidad estandarizadas.

La comercialización está muy ligada a factores territoriales, distancias, logística y accesibilidades, esto influye muy fundamentalmente en las expectativas de rubros para el caficultor y los demás componentes de la cadena productiva. Según Bardellini (2003), existen esquemas de comercialización enfocados de la siguiente manera:

- Productor – acopiador – rural – acopiador urbano – beneficiadoras – exportadoras en grano.
- Productor – acopiador – rural – acopiador urbano – beneficiadoras – industriales – distribuidoras - exportadoras.
- Productor – acopiador – rural – acopiador urbano – beneficiadoras – torrefactores – distribuidores – cafeterías/hogares.

Los réditos económicos serán afectados positivamente para los componentes de la cadena productiva siempre que se puedan obviar eslabones con ello el productor en este caso las familias pueden recibir más dinero por su producto, además que es muy importante para disminuir eslabones desarrollar estrategias de comercialización, la opción asociativa podría reducir costos.

### **1.5.9. La industria de café en Manabí**

Para lograr un entendimiento más dimensional respecto a la industrialización debemos separar la fase de estrictamente torrefacción para fines de consumo, es decir aquella que le agrega valor mediante procesos de selección tostado y molido, producto para la infusión de bebidas a base de café.

La industrialización de café propiamente dicho, es el proceso de extraer los sólidos solubles, extracción que se hace a muy altas temperaturas, para luego de obtenido el concentrado se logre mediante deshidratación o sublimación obtener café soluble.

En la provincia hay muchas apuestas productivas que se han implementado alrededor del café, podemos citar Café de Mata, Café de Pacoche, Pinargí Coffee, Café Manatiales del Rocio, entre otras marcas artesanales, mismas que compiten con marcas de empresas grandes ya establecidas en el mercado, de igual manera las cafeterías están tomando un espacio importante en las preferencias gastronómicas, especialmente en personas de edades medias.

En materia netamente industrial Manabí cuenta con la planta procesadora más grande del país la Compañía de Elaborados de Café "ELCAFE C.A." quien en sus inicios se llamara GENECA S.A., es una empresa del Grupo Noboa con aproximadamente 50 años de vida, con una capacidad instalada para producir mensualmente hasta 600 toneladas métricas de café soluble, en cualquiera de sus tres presentaciones (atomizado, aglomerado y liofilizado).

### **1.5.10. El consumo de café y los beneficios para el ser humano**

Durante muchas décadas existe un debate en todas la esferas tanto del conocimiento empírico como el científico respecto a los beneficios o contraindicaciones asociados al consumo de las bebidas a base de café, los científicos a nivel del planeta han desarrollado importantes aportes que denotan que el consumo frecuente del café no constituye prioritariamente las causas de los problemas, muy por el contrario existe abundante literatura científica que demuestran resultados de investigaciones donde se atribuyen beneficios por la ingesta del café.

En el artículo “Efecto Anticariogénico del Café”, se describen la composición en la tabla nutricional del café, para una mejor comprensión de la estructura de la bebida de la siguiente manera:

Tabla 2. Valor Nutricional por cada 100 ml de café

Valor nutricional por cada 100 ml de infusión	
NUTRIENTES	CANTIDAD
Carbohidratos	0,8 g
Proteínas	0,3 g
Lípidos	0,1 g
Ca.	5,0 mg
Fe.	0,2 mg
Na.	sin determinar
K.	sin determinar

Fuente: (Mesa, Medrano, Martínez, Grave, & Cabrera, 2017)

Mesa, Medrano, Martínez, Grave y Cabrera concluyen que “el consumo moderado de café, puede producir muchos más efectos benéficos, que perjudiciales sobre la salud general y específico en su relación con la caries dental, al tener propiedades antibacterianas y un efecto de anti-adhesión de la placa dentobacteriana. Además, posee otras propiedades como: antioxidante, diurética, estimulante, antiinflamatoria y anti cancerígena” (Mesa, Medrano, Martínez, Grave, & Cabrera, 2017).

#### **1.5.11. Los cafés de especialidades del Ecuador**

Ecuador es un país tradicionalmente productor de café, hoy podemos decir sin temor a equivocarnos que se produce café en las 24 provincias del territorio nacional, unas con mayor identidad sobre este noble cultivo, claro está en nuestro país nadie puede hoy dar cifras exactas sobre cuanto se produce, los datos más aproximados a la verdad datan de inicios de siglo cuando se realizó el último censo agropecuario nacional (2002, pág. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos).

No obstante, lo acotado en los últimos años nos hemos ideado los mecanismos para aproximarnos a los volúmenes y variedades producidas, con el cruce de información valiosa respecto al consumo interno y por las cifras exportadas, para no entrar en detalles un poco molestos diremos que en el país se

producen alrededor de unos doscientos cincuenta mil quintales de café oro al año consolidando las variedades robustas y arábigo.

Estos niveles poco o casi nada han variado en los últimos veinte o treinta años, los desaciertos de las escasas políticas públicas para fomento agrícola, la incapacidad investigativa, carencia de financiamiento a la cadena productiva del café, entre otros aspectos nos obligaron a entender que la única o la mejor manera de no dejar que muera el sector caficultor era aprovechar las potencialidades cualitativas del mismo.

El país por sus condiciones geopolíticas y por los múltiples microclimas podría fácilmente acceder a producir cafés de especialidades, eso pensamos y visualizamos a inicios del año 2005, para esto debimos de entender que significa o que comprende el mundo de los cafés especiales.

Según el Consejo Cafetalero Nacional (2003), para que una producción de café sea considerada de especialidades debe estar inmersa en los siguientes grupos:

- Café gourmet
- Café Orgánico
- Café de Mercado Justo
- Café de Origen

A esta clasificación Luis Duicela en “Café Robusta: Producción y Postcosecha” adiciona un segmento importante como es el **café de conservación**, la valoración se lo hace mediante análisis sensoriales con rigurosos protocolos establecidos por la SCAA, en nuestro país la Norma Técnica 285 INEN recoge dichos parámetros organolépticos de medición que citamos a continuación (Duicela, 2017):

- a. Acidez
- b. Fragancia
- c. Aroma
- d. Sabor

- e. Dulzor
- f. Balance
- g. Cuerpo
- h. Limpieza
- i. Sabor residual
- j. Nota subjetiva

Cada parámetro será calificado con un valor máximo de 10 puntos, para que un café sea considerado especial debe por lo menos superar una calificación de 80 puntos sobre 100 posibles, de allí en la escala más alta aquellos cafés que superan los 90 puntos son considerados de altísima calidad y por ende su cotización en el mundo supera inusitadamente el precio de un café estándar.

Figura 5. Formato SCAA para valoración (cata de café)  
 Fuente: (Specialty Coffee Association of America, 2019)

La cruda realidad del sector en esa época es que nadie tenía la visión clara de este concepto de especialidades, así mismo no contábamos con el talento humano capacitado para lograr diseminar entre los productores organizados e individuales los criterios y compromisos claros que se requerían para posicionarnos en el mundo de los especiales, adicionalmente debíamos convencernos de nuestras potencialidades, así también no podemos dejar de lado las presuntas malas prácticas de comercialización que se acentuaban

cuando se exportaban cafés de orígenes exóticos ecuatorianos sin control, sucedía por citar un ejemplo que en el exterior encontrabas más café de Galápagos que el producido en las islas encantadas, germinando un desprestigio para el sector y el país en su contexto.

El Ecuador no tenía ningún catador de café con certificación internacional, todos nos remitíamos a los criterios valiosos y dictámenes experimentados del Ingeniero Gonzalo Romero, quien cataba los cafés con gran entusiasmo y sabiduría, podríamos decir que a pesar de no contar con una certificación internacional en esa época otorgada exclusivamente por la Asociación de Cafés Especiales de América con sus siglas en inglés (SCAA), fue el Ingeniero Romero el ecuatoriano pionero en la valoración física y organoléptica del café ecuatoriano.

Desde la Asociación Nacional de Exportadores de Café se dieron los primeros pasos para que el país se posicionara en el mundo de los cafés de especialidades, lo primero que hicieron fue trazar una hoja de ruta que se componía o estructuró de la siguiente manera:

1. Tenían que lograr un acercamiento con la principal organización mundial de los cafés especiales, así que logramos contactar con la SCAA, el papel preponderante de CORPEI en esto fue superlativo, bajo la coordinación sectorial de la Ingeniera Jessica Naranjo se logró hacer un acercamiento vital con la SCAA, fue entonces cuando un hombre joven llamado Joseph Rivera creyó en nosotros y nos ayudó a diseñar estrategias y desde luego plantearnos objetivos.
2. Luego debían dar el siguiente paso gigante para el país, se logra que la SCAA fijara sus ojos en Ecuador, para el año 2006 iniciamos con las valoraciones para promover catadores certificados, analistas de la calidad física y organoléptica de cafés, ANECAFE siempre pensando en el bienestar del sector con la ayuda de USAID logramos becar a los cinco ecuatorianos que habían logrado las mejores calificaciones de las evaluaciones sensoriales hechas en Ecuador por la SCAA a más de cincuenta personas, viajaron con muchas ilusiones nuestros primeros catadores certificados internacionalmente el grupo que viajó a la sede de la SCAA en California estaba integrado por Verónica Guadalupe, Jairo Andrade, Enna Escobar de Galletti, Eduardo Román y José Nicolás Vélez.
3. El siguiente paso fue replicar con ellos y otros profesionales entre los productores del país sobre las buenas prácticas agrícolas, sobre todo en las labores de cosecha y pos cosecha, aquí se integró al COFENAC, CORPEI, USAID y sus programas PRODEL Y PRONORTE y desde luego la empresa

privada con esta alianza logramos estar y difundir los criterios de cafés especiales en casi todas las provincias del país, incluida la provincia de Galápagos.

4. Cuando ya teníamos un grupo aunque pequeños de expertos certificados en la valoración de la calidad física y organoléptica de cafés, además habíamos transferido en campo las buenas prácticas para producir cafés especiales, proseguimos al siguiente paso, tal vez el más ambicioso, pero de eso se trataba la cosa, ambicionar mejores días para nuestros caficultores, es así como nace la idea de crear un evento nacional que evalué las cosechas de los cafés arábigos del Ecuador. después de muchas horas de trabajo para lograr un concurso con estándares internacionales, el concurso se llamó por varias semanas “Taza de Oro” luego cuando se disponían a iniciar con los tramites de registro de logo y marca se percatan que el nombre se asemejaba a una marca de café soluble liofilizado ecuatoriano logran darle el nombre de Concurso “TAZA DORADA”.
5. A inicios del año 2007 inicia la vida del evento más importante de la caficultura ecuatoriana, abrigábamos esperanzas, sueños, preocupaciones pero por sobre todo mucha fe en que las cosas iban a salir bien, para este mismo año logramos certificar internacionalmente otros 13 catadores analistas expertos de la calidad física y organoléptica de café, entre ellos el actual Gerente de ANECAFE Ingeniero Pablo Pinargote, en menos de dos años logramos tener 18 catadores certificados SCAA, luego con el pasar de los años el número siguió en aumento y con ello el posicionamiento del concepto de especialidades en nuestro sector.

Con la subasta insitu han dado un paso importante para que los ganadores de cada concurso logren los mejores precios en la venta de sus lotes, lo más importante que por esta comercialización ellos no deben pagar ni un solo centavo a nadie, dado que se mantiene el espíritu inicial de TAZA DORADA de ser un evento de trascendencia internacional sin fines de lucro para sus organizadores.

No hay dudas que hoy el Ecuador productor de los cafés especiales es conocido en los mercados más exigentes del mundo, esto lo hemos logrado por el empoderamiento de la producción diferenciada donde todo se hace con calidad y calidez, cada día mejoramos nuestras prácticas agrícolas, en la Costa, en la Sierra, Amazonia o Región Insular pensamos en cafés de especialidades ya sea por el intrínseco sentido del origen más las cualidades que en taza se logran plasmar, pero esto es fruto de un trabajo de 15 años por

parte de ANECAFE, las Organizaciones de Productores, los caficultores independientes, las instituciones que se involucraron en este cometido y desde luego la defensa irrestricta del evento y sus objetivos de ciertos agoreros, farsantes de la coyuntura que como singulares oportunistas solo han pensado en beneficiarse ellos en muchos casos lo vienen haciendo por generaciones. El Estado por su parte a través del Gobierno Nacional ha tenido el acierto de reconocer a Taza Dorada como el evento insigne de la caficultura nacional, por ende es nuestro Concurso oficial, así lo reconocen en el marco del convenio de cooperación interministerial suscrito para el efecto y que se constituye como un blindaje ante cualquier mal sana pretensión de grupos plenamente identificados en sus actividades disociadoras, bien por los Ministros de Agricultura y de la Producción que en base al peso de la razón y la historia por los resultados obtenidos tuvieron el acierto de suscribir el importante instrumento público.



Figura 6. Ranking evolutivo de los cafés arábicos especiales en Ecuador  
Fuente: (ANECAFE, 2019)

### 1.5.12. Los cafés especiales de conservación

Una de las nuevas tendencias en cuanto a la adquisición de productos especialmente comestibles, es la de aquellos que generan una sinergia con la conservación del medio ambiente, sin llegar a ser producción orgánica, los

productos de conservación tienen una relevancia que cada día supera las barreras de las expectativas de consumo, en síntesis una producción con principios de conservación equivale a una producción autosostenible, misma que le entrega un valor agregado a veces intrínseco de la zona de producción, ejemplo el café que se produce en Galápagos o en zonas protegidas.

Según Duicela, la producción de café bajo el matiz de conservación implica tener un enfoque de optimización o uso racional de los recursos agua, biodiversidad, suelo, densidades, protección de parcelas con barreras vivas, uso prioritario de elementos mecánicos no invasivos, protección de zonas de amortiguamiento, sistemas agroforestales asociados, etc. (Duicela, 2017).

Es fundamental que las BPA sean orientadas a conservar y producir el menor impacto de la acción económica en la zona de influencia, por lo general los procesos productivos de conservación tienen que ver mucho con las buenas costumbres y la infraestructura mínima que en materia de higiene y convivencia haga la familia para no afectar los recursos no renovables.

Especial atención nos conlleva al hecho de garantizar la buena salud de las fuentes hídricas, la intolerancia a la caza o captura de especies endémicas para fines comerciales, mucho menos para actividades recreacionales de caza, por ello los procesos agropecuarios familiares en materia de conservación implementan la reconversión de sus parcelas productivas.

Para la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, “la agricultura de conservación es un sistema organizado que puede prevenir la pérdida de tierras cultivables”, comprende así el uso racional de los recursos y desde luego trata de conjugar la coexistencia de entre las familias, el medio ambiente y la actividad económica.

Figura 7. Zona de conservación en el Bosque Protegido de Pacoche Manabí



Fuente: Autor

### 1.5.13. Características físicas y organolépticas del café Manabita

El café arábigo principalmente producido en la provincia de Manabí tiene características físicas muy particulares, de acuerdo a lo expresado por los responsables del laboratorio para evaluar la calidad física y organoléptica de la Asociación Nacional de Exportadores de Café – ANECAFE quienes han desarrollado un mapeo sensorial de diferentes muestras durante los últimos quince años.

Así han logrado identificar ciertos parámetros particulares que las cataciones y valoraciones físicas han determinado de acuerdo al beneficio que han compartido con nosotros:

Tabla 3. Características cafés arábigo Manabí

<b>Características de los cafés arábigos de Manabí</b>		
<b>BENEFICIO</b>	<b>CARACTERISTICA FÍSICA</b>	<b>CARACTERISTICA ORGANOLEPTICA</b>
NATURAL	Grano verde oscuro, malla arriba zaranda 14	Poco dulzor, fragancia media, buen cuerpo, notas de nuez, acidez leve,
LAVADO	Grano verde palido, malla sobre zaranda 14	Dulzor bajo, fragancia media, cuerpo medio, notas acarameladas, acidez baja
SEMI LAVADO	Grano verde marron, malla sobre zaranda 15	Dulzor medio, fragancia media, cuerpo medio, notas acarameladas, acidez baja
HONEY	Grano verde marron, malla sobre zaranda 15	Aroma y fragancias acentuadas, notas citricas, dulzor medio, acidez media alta, cuerpo equilibrado.

Fuente: (ANECAFÉ, 2019)

Los procesos de evaluación conllevan un riguroso protocolo de catación donde los expertos primero resaltan las bondades mediante el tueste adecuado y posterior mediante las habilidades sensoriales.

Figura 8. Muestras de cafés en pergaminos de distintos beneficio y jornada de cata



Fuente: (ANECAFÉ, 2019)

#### **1.5.14. Capacidad diferenciada de ingresos por comercialización de cafés de especialidades**

La condicionante superior para lograr mejores ingresos económicos para las empresas familiares dedicadas a la producción de café en el Ecuador y muy particular mente en la provincia de Manabí radica en una correcta comercialización, hemos notado que la base del mercado para pagar precios diferenciados en los productos es sin dudas que este sea de calidad superior, si logramos fusionar la calidad con la cantidad producida de seguro recibiremos más ingresos.

El mundo está adoptando desde hace varias décadas modelos de consumos diferenciados, ya sean estos por la estricta calidad del producto o por los procesos sostenibles con los que se han obtenido, países como Japón, Inglaterra, Alemania, Estados Unidos, entre otros han incrementado estos nichos de demanda por especialidades, no tan solo en lo estrictamente orgánico, también en lo exótico y en lo socialmente responsable.

Entre un 10 y 30 por ciento del consumo de estos países está volcado a las preferencias sostenibles, es allí donde podemos observar una oportunidad valiosa, dado el grado de compromiso del consumidor, los precios

diferenciados de los productos como el café pueden tener entre un 20% adicional al valor de cotización internacional por algún adicional de origen o relativo de BPA de sostenibilidad.

Si logran un mejor enfoque productivo y desde luego un beneficio acorde a las exigencias para lograr una calidad física y organoléptica superior podrían alcanzarse precios que superarían el 1000 por ciento con relación al precio de mercado, así lo hemos podido evidenciar en las memorias del Concurso Taza Dorada que regenta la Asociación Nacional de Exportadores de Café donde se han alcanzado precios records por quintal de café que superan los dos mil dólares.

#### **1.5.15. Las exportaciones históricas de café ecuatoriano**

Tomando como fuentes los Certificados de Origen para exportaciones, conocidos también como certificados ICO, del repositorio estadístico de la Asociación Nacional de Exportadores de Café, gremio que aglutina más del 90% de las exportaciones del país, vamos a suministrar los datos estadísticos desde varios componentes con esto podremos observar el comportamiento de este importante rubro de la economía nacional.

Las representaciones Gráficas comprenden los datos consolidados del país por variedad exportada, divisas, cantidad e incluso por país de destino

Figura 9. Exportación de café de Ecuador por Calidad

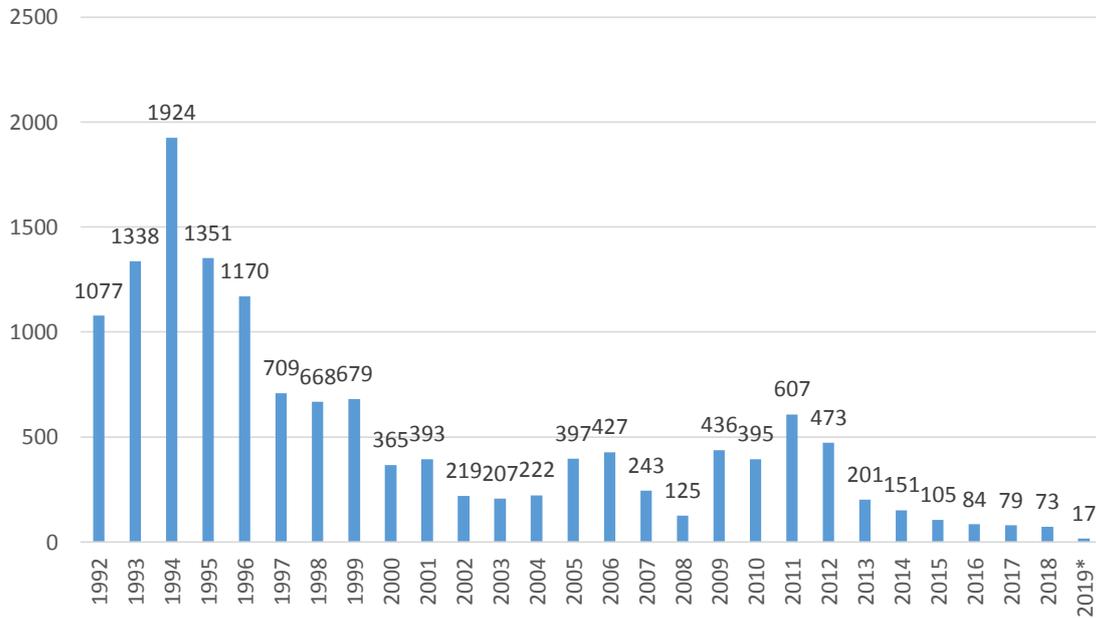
 <b>EXPORTACION DE CAFÉ DEL ECUADOR</b> <b>POR CALIDAD</b> <b>AÑOS - 1992-2019</b> SACOS DE 60 Kg.								
AÑOS	ARABIGO		ROBUSTA		INDUSTRIALIZADO		TOTAL	
	SACOS	DOLARES	SACOS	DOLARES	SACOS	DOLARES	SACOS	DOLARES
1992	412.183,00	25.725.020,51	665.797,00	38.231.522,78	376.304,17	17.970.123,08	1.454.284,17	81.926.666,37
1993	779.276,00	53.655.523,30	559.279,00	31.043.022,05	433.004,50	27.681.622,88	1.771.559,50	112.380.168,23
1994	1.402.018,00	279.584.151,27	522.256,00	86.249.431,94	571.312,50	45.445.938,88	2.495.586,50	411.279.522,09
1995	769.947,00	112.580.946,24	581.301,50	72.255.993,96	584.985,50	58.408.292,30	1.936.234,00	243.245.232,50
1996	627.739,50	78.310.284,92	542.586,00	45.616.380,06	346.794,00	29.644.431,05	1.517.119,50	153.571.096,03
1997	263.594,50	51.443.323,22	445.846,00	33.057.242,03	348.102,50	29.302.901,63	1.057.543,00	113.803.466,88
1998	191.390,70	24.974.929,21	477.149,06	40.813.052,34	411.407,02	33.899.936,86	1.079.946,78	99.687.918,41
1999	304.107,05	30.480.367,88	375.616,20	26.725.641,89	310.241,52	21.264.464,43	989.964,77	78.470.474,20
2000	201.627,52	17.300.239,79	163.775,00	6.588.201,72	330.624,25	21.593.505,98	696.026,77	45.481.947,49
2001	222.388,94	11.758.098,16	170.868,76	3.697.668,68	363.113,98	28.749.471,10	756.371,68	44.205.237,94
2002	144.204,91	8.699.191,43	74.954,98	2.032.164,26	359.381,84	31.885.567,07	578.541,73	42.616.922,76
2003	122.629,83	7.967.890,00	84.808,43	3.140.090,37	416.952,25	36.931.657,03	624.390,51	48.039.637,40
2004	149.107,41	11.737.842,03	72.958,57	2.626.891,22	483.661,95	44.832.085,61	705.727,93	59.196.818,86
2005	120.000,63	13.799.101,14	277.724,72	15.278.426,62	597.072,19	59.417.476,90	994.797,54	88.495.004,66
2006	196.956,80	24.342.126,86	230.091,63	16.859.509,56	601.483,15	63.574.714,10	1.028.531,58	104.776.350,52
2007	147.375,71	19.186.477,21	95.625,02	10.238.466,54	749.189,18	93.971.782,86	992.189,91	123.396.726,61
2008	59.575,46	9.705.292,79	65.894,82	7.582.265,35	748.608,86	108.292.972,20	874.079,14	125.580.530,34
2009	136.064,08	20.821.332,09	300.014,94	26.168.766,95	690.642,66	99.036.730,36	1.126.721,68	146.026.829,40
2010	184.398,41	39.852.130,64	210.903,44	20.900.801,38	806.048,49	111.983.813,09	1.201.350,34	172.736.745,11
2011	199.437,70	61.029.322,73	407.789,06	57.464.642,85	939.111,51	151.427.866,51	1.546.338,27	269.921.832,09
2012	114.180,55	24.901.241,61	359.311,63	50.558.417,80	1.097.452,18	198.440.131,58	1.570.944,36	273.899.790,99
2013	78.587,22	12.466.720,07	122.656,39	15.844.505,18	1.060.447,35	189.759.310,21	1.261.690,96	218.070.535,46
2014	63.591,80	13.307.345,12	87.467,65	10.778.071,40	980.578,74	154.412.077,93	1.131.638,19	178.497.494,45
2015	58.973,91	13.455.901,12	46.728,45	4.890.175,89	764.267,90	126.953.936,40	869.970,26	145.300.013,41
2016	64.122,47	14.823.565,58	20.247,45	2.081.223,19	836.804,37	129.142.742,96	921.174,29	146.047.531,73
2017	52.943,61	12.448.039,56	26.931,91	3.028.877,74	615.268,55	101.212.025,83	695.144,07	116.688.943,13
2018	18.046,82	5.606.761,27	55.186,45	6.298.517,91	409.466,25	69.106.397,87	482.699,52	81.011.677,05
2019*	8.038,52	3.089.188,03	10.136,54	1.153.117,83	427.847,45	63.835.190,44	446.022,51	68.077.496,30

Fuente: (ANECAFÉ, 2019)

Se observa un decrecimiento en las exportaciones de café según la variedad, calidad dado en sacos de 60 kilos, estos datos obedecen a los registros de los certificados de origen ICO información que se encuentra en los archivos técnicos históricos de la Asociación Nacional de Exportadores de Café – ANECAFE.

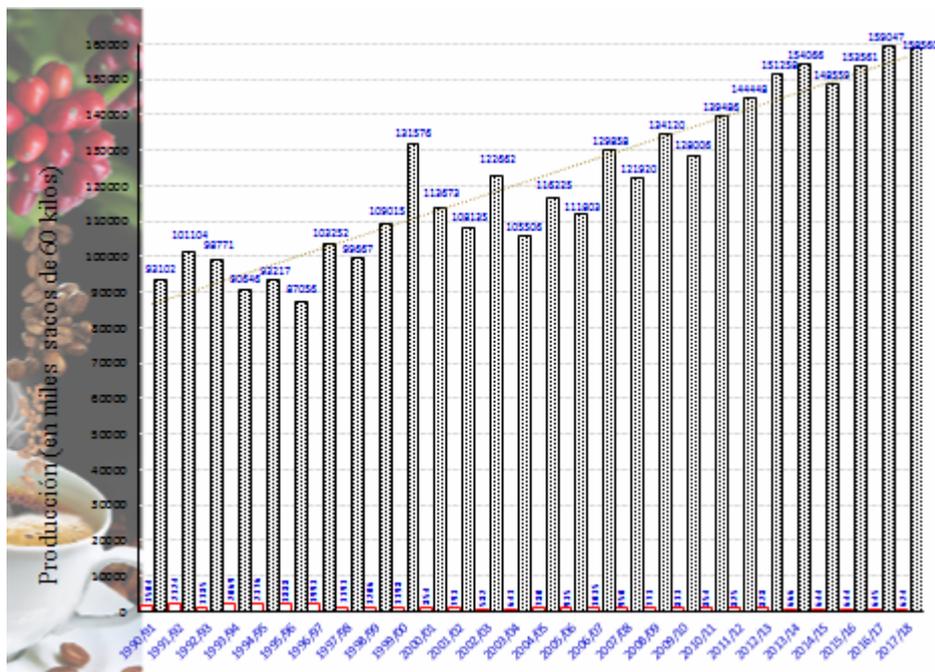
Gráfico 1. Exportación de café de Ecuador en grano

## EXPORTACIONES DE CAFE EN GRANO 1992 a 2019 ( En miles de sacos 60 kls )



Fuente: (ANECAFÉ, 2019) Certificados ICO - ANECAFE

Gráfico 2. Producción cafetalera de Ecuador y el mundo



## **CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque**

#### **2.1.1. Diseño de la investigación:**

Este tipo de investigación (no experimental) se la conoce como “Ex Post Facto”, que no es otra cosa que decir después de ocurridos los hechos. Kerlinger sostiene que la investigación Ex Post Facto es “sistemática donde el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (Kerlinger, 1983).

En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a observar situaciones que ya existen, considerando la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos, así se considera que la variación de las variables se logra no por manipulación directa sino por medio de la selección de las unidades de análisis en las que la variable estudiada tiene presencia.

Con estos elementos de juicio podemos asegurar que el trabajo propuesto cumple ampliamente con esta característica de allí que su configuración no es científica o de otra forma, al no ceñirse estrictamente a complejos componentes de comprobación de resultados.

#### **2.1.2. Alcance de la investigación**

El presente estudio es descriptivo analítico ya que presenta información detallada respecto a un fenómeno o problema para detallar sus dimensiones (variables) con precisión, tratando de analizar las interrelaciones existentes entre las variables, en las condiciones en que se manifiestan.

El proponer como una alcance tangible y realizable un modelo de gestión eficiente para las empresas familiares que tienen como actividad económica primordial la producción agrícola cafetalera en la provincia de Manabí permite

consolidar un conjunto de técnicas, procedimientos y fundamentación teórico – práctico para el manejo de la Unidades de producción Agropecuarias UPA.

El aporte a la comunidad, especialmente a este segmento de la población sintomática de vulnerabilidades, con poca expectativa de desarrollo endógeno y con carencia de recursos aleatorios para suplir las más básicas necesidades, denotan y enrumban con sustancial importancia el desarrollo investigativo.

### **2.1.3. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación será mixto ya que se utilizarán herramientas cuantitativas como encuestas, así como herramientas cualitativas como entrevistas a expertos. Al enfocar aspectos de orden productivo, así como el grado de satisfacción del universo estudiado permite de manera enfática decir que el método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida del universo de investigación, siempre analizando los datos desde lo numérico y observando cualidades intrínsecas y adquiridas.

## **2.2. Método de investigación**

### **2.2.1. La investigación científica.**

Determina por medio de un conjunto de elementos, métodos y pasos los mecanismos para llegar a la verdad de los hechos, de esta manera hacer el análisis de los resultados obtenidos y luego una adecuada toma de decisiones, el alcance de los objetivos es la razón simple de la investigación científica derivando la óptima utilización de los métodos y técnicas investigativas.

### **2.2.2. Metodológicos:**

La utilización de los métodos inductivo y deductivo permite un enfoque y estudio con perspectivas claras del fenómeno, se enfocan en la descripción de factores y características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitieron definir el manifiesto, estructura o comportamiento.

Descriptivo en referencia al fenómeno investigado con enfoque de a las variables podemos decir de primera impresión que existe abundante material

bibliográfico con ello es pertinente el análisis de documentos, esto consiste en describirlos de manera singular en sus partes esenciales para su posterior identificación, recuperación e investigación.

## **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

### **2.3.1. Unidad de análisis**

Empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí (productores de café)

### **2.3.2. Población**

Cuarenta unidades “empresas” familiares pertenecientes a tres organizaciones productoras de café de la provincia de Manabí.

### **2.3.3. Muestra**

Dada la capacidad logística que se posee, por el conocimiento previo de las zonas de influencia donde se realiza esta investigación y por considerar que el universo poblacional es factible que sea estudiado en su totalidad, se aplicaran todas técnicas para desarrollar nuestra investigación a toda la población.

## **2.4. Variables de la investigación operacionalización**

**Modelo de gestión eficiente con enfoque de autosostenibilidad para empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí**

<b>Problema</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Método de Recolección</b>
-----------------	-------------------------	------------------	--------------------	----------------	------------------------------

¿Cómo sería un modelo de gestión eficiente con enfoque de autosostenibilidad para empresas familiares agrícolas de la provincia de Manabí capaz de mejorar las condiciones de vida en la zona de afluencia?	Optimizar la producción de café en las empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí a través de la implementación de un modelo de gestión eficiente con enfoque de autosostenibilidad que permita incrementar la producción de café por hectárea.	Modelo de Gestión eficiente	Alta Productividad y excelente estándar de calidad de producto  Optimización de los recursos disponibles	Elaborado por el autor	Observación
---	--	-----------------------------	--	------------------------	-------------

<b>Sistematización</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Método de Recolección</b>
¿Cómo establecer un esquema de productividad adecuado para las empresas familiares agrícolas cafetaleras de Manabí?	Establecer un esquema de productividad adecuado para las empresas familiares cafetaleras de la provincia de Manabí	Enfoque de autosostenibilidad	Esquema productivo con estándar de conservación	Elaborado por el autor	Observación
¿Cuáles son las necesidades básicas que debe cubrir para lograr la autosostenibilidad de las familias del sector cafetalero en Manabí?	Definir cuáles son las necesidades básicas que se deben satisfacer para lograr la autosostenibilidad de las familias del sector cafetalero en Manabí		Reconversión de la unidad productiva agropecuaria	Elaborado por el autor	Observación
¿Por qué proponer un modelo de gestión para las familias del sector agrícola cafetalero de la provincia de Manabí a partir de la producción autosostenible?	Proponer los elementos constitutivos de un modelo de gestión para las familias del sector agrícola cafetalero de la provincia de Manabí a partir de la producción autosostenible	Empresas agrícolas familiares de Manabí	Incremento de ingresos por mecanismos de comercialización adecuados	Elaborado por el autor	Observación

Tabla 4. Modelo de gestión eficiente con enfoque de autosostenibilidad para empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí  
Elaborado por autor

## 2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### 2.5.1. Fuentes documentales

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca / COFENAC

- Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE
- Organización Internacional de Café OIC
- La Asamblea de Las Naciones Unidas Para la Alimentación y Agricultura  
FAO
- Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN
- Banco Central del Ecuador
- Organizaciones de Productores de Café de Manabí
- Artículos científicos
- Tesis de grado y posgrado
- Libros
- Reportes estadísticos oficiales

### **2.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **a. Observación directa**

Es importante y prioritario en la investigación propuesta, permite de primera mano observar en sitio los modos y costumbres con los que este grupo social conlleva su cotidianidad, es claro y verdadero que a este tipo de empresas solo se las podrá conocer en el mismo lugar donde por generaciones han coexistido, en gran medida merced a la costumbre y cultura productiva.

#### **b. Análisis documental:** “El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información” (p270). Molina, 1993.

La importante literatura de trabajos investigativos precedentes obliga a una revisión intelectual, minuciosa de criterios técnicos, científicos, sociales y económicos relativos al fenómeno investigado.

#### **c. Entrevistas:** El uso de esta técnica o recurso para la investigación propuesta, permitirá captar el criterio de expertos en la materia, recordemos que una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

**d. Encuestas:** Sin lugar a dudas esta técnica de recogida de datos para la investigación será la de mayor alcance respecto la necesidad de acaparar mayor número de personas que bajo un patrón un tanto rígido aporten con elementos sustanciales de la investigación.

Etimológicamente podemos deducir que la palabra “encuesta” proviene del francés enquête, que significa "investigación", por lo tanto, al aplicar una encuesta objetivamente diseñada estamos investigando plenamente, para ello debe estar constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos.

## **2.6. Tratamiento de la información.**

La disponibilidad de la información recabada en cualquiera de las fuentes, permite exponer un esquema útil para mejorar la calidad de vida de las familias productoras y demás que están inmersas de manera directa en la cadena productiva del café.

El análisis objetivo y subjetivo de ser el caso permitirá contar con criterios verídicos y actualizados de una realidad constante en la actividad económica, la compenetración que se funde entre los objetivos y los anhelos del investigador obligan al uso racional y ético de todos los elementos que se encuentren como resultado de las técnicas y herramientas investigativas.

Por lo antes expuesto se considera que esta investigación es de tipo mixta porque reúne características documentales, así como de campo, el primer capítulo está orientado a la parte documental o marco teórico mientras que los capítulos dos y tres se refieren a los resultados contrastados con la información documental y con el trabajo de campo utilizando métodos y técnicas investigativas que ayudaron a obtener conclusiones y recomendaciones formales. El resultado obtenido se deriva de las entrevistas a personas identificadas como expertos en materia de café al obtener de ellos

sus puntos de vista como emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos mediante preguntas abiertas; así mismo de encuestas realizadas a diferentes familias cafetaleras de Manabí.

## **CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Diagnóstico del entorno de las empresas familiares dedicadas a la caficultura en Manabí**

#### **Transcripción entrevista Ingeniero Pablo Pinargote Alonzo**

Figura 11. Ingeniero Pablo César Pinargote Alonzo, Experto Catador de Café con Certificación internacional SCA, experto en Comercialización y Gerente de la Asociación Nacional de Exportadores de Café – ANECAFE, el ente gremial más importante del Ecuador



Fuente: (ANECAFÉ, 2019)

La realidad del entorno del sector cafetalero en la provincia de Manabí no es diferente a la del resto del país, las empresas familiares que se dedican mayoritariamente a producir este rubro tienen los mismos problemas que tienen en las otras provincias del Ecuador, logramos recabar el criterio de expertos nacionales y extranjeros que nos dan un enfoque bastante profesional y realista de la situación.

El Ingeniero Pablo Pinargote Alonzo, Gerente de la Asociación Nacional de Exportadores de Café – ANECAFE, además es Juez Catador experto en valoración física y organoléptica de café, con certificación de la SCA con sus siglas en inglés, ante la interrogante desde el punto de vista empresarial como ve al sector, respecto a sus problemas y sus posibles soluciones nos supo despejar muchas dudas y enfatizar criterios respecto a la relevancia de nuestro trabajo.

Después de más de treinta años en el sector cafetalero a nivel nacional, pero ejerciendo sus funciones desde la provincia de Manabí no tiene duda en enumerar los factores que afectan la competitividad del sector cafetalero en la provincia, el los describe de la siguiente manera:

1. Falta de materia prima local, en los últimos años se ha reducido drásticamente la producción y cosecha de café en el país pero especialmente en Manabí, donde existían mayoritariamente empresas familiares dedicadas a este rubro, sumado a los bajos niveles de productividad, lo cual encarece la materia prima para los torrefactores, industriales, exportadores y consumidores, estima que con ello existe un incremento de por lo menos 40% del valor de mercado, algo que no necesariamente es bueno para la empresa familiar que produce ya que sus niveles de producción por hectárea no superan los 5 quintales al año.

La industria local se ve en la obligación de importar el grano de otros orígenes, bajo régimen especial, le agrega valor y luego lo exporta como café soluble, esto le resta competitividad a la empresa del nivel dimensional siguiente al de la familia productora, solamente el pequeño nicho aún de cafés especiales por su diferenciación comercial ha podido sobrevivir y en gran medida ha logrado darle un ingreso de subsistencia a la empresa familiar local, esto se ha dado gracias al impulso de instituciones como ANECAFE, CORPEI, USAID, PROECUADOR, etc., que han fomentado el desarrollo de eventos coyunturales como Taza Dorada, concurso subasta de calidad con incidencia internacional.

2. La estructura de los costos de producción son un problema mayúsculo a la hora de producir café, en cualquier eslabón de la cadena de valores, mano de obra cara en comparación con los países de la región, carencia de energía eléctrica barata y de calidad, combustibles, equipos, herramientas, fertilizantes y demás elementos de costos que nos hacen menos competitivos.
3. La poca asociatividad que existe en el sector, a pesar de ser en los actuales momentos muy pequeño no logramos unir esfuerzos, esto es a todo nivel desde el productor hasta el gran industrial exportador, según datos del Ministerio de Agricultura en el país aproximadamente el 10% de los componentes de la cadena productiva de café estas agremiados o están activos, esto podría ayudar a homogenizar procesos y visualizar políticas para el sector.
4. Uno de los problemas más álgidos para este sector es sin dudas la falta de financiamiento, esto se vuelve más relevante para los productores, familias que no tienen capacidad de pago, especialmente por no tener formalizada la tenencia, posesión y uso de la tierra como señor y dueño, con esta condicionante es difícil que el sector se recupere.

Este experto considera imperioso establecer mecanismos de acción inmediata con objetivos claros que permitan salir de la crisis al sector, propone desde su óptica profesional y experiencia cree necesario diseñar y desarrollar acciones y estrategias que integren a toda la cadena de valor desde el productor hasta el consumidor, atendiendo los siguientes aspectos:

- Fomentar y fortalecer la asociatividad en base a los principios de participación.
- Integrar a los proveedores de bienes o prestadores de servicios colaterales para eliminar malas prácticas comerciales especialmente.
- Propiciar la participación de productores y demás integrantes de la cadena productiva en misiones de aprendizaje nacional e internacionalmente, así como la participación en ferias y eventos.

- Fomentar el consumo interno de café ecuatoriano, apoyar a las empresas locales, darle las herramientas necesarias y el acompañamiento técnicos para las nuevas apuestas productivas.
- Hacer exigencias a los gobiernos nacionales y locales en el ámbito de sus competencias para que faciliten las accesibilidades y promulguen políticas públicas que garanticen la sostenibilidad del negocio.
- Implementar líneas de crédito preferenciales con periodos de gracias y con baja tasa de interés, especialmente en temporadas de cosecha y post cosecha donde los flujos se vuelven más exigentes.

Desde el enfoque de este experto la hoja de ruta debe ser trazada para rescatar el sector y mejorar las condiciones de vida de miles de familias manabitas que tienen en la ruralidad sus apuestas productivas donde el café es su principal rubro.

La entrevista pactada y realizada el viernes siete de febrero del año 2020, en las oficinas de la sede de la Asociación Nacional de Exportadores de Café – ANECAFE, tiempo estimado de entrevista y discusión del tema 2h15.

Figura 12. De izquierda a derecha Ingeniero Pedro Soledispa extensionista, Ingeniero Rubén



Fuente: El autor

## **Transcripción entrevista Ingeniero Rubén Alcívar Murillo**

Para entender la realidad del sector desde una óptica productiva, nos reunimos con el experto agropecuario Ingeniero Rubén Alcívar Murillo, profesional que desarrollo proyectos en la provincia de Manabí y en gran parte del país, experiencias en manejo integrado de la Ocratoxina A del café, manejo de la broca del café por medios biológico, proyecto de reconversión de fincas cafetaleras en Manabí, Loja y El Oro, entre otros trabajos técnicos dirigidos y ejecutados.

Nuestra intención es saber de parte de un experto con más de treinta años de experiencia en producción cafetalera, como diagnostica el sector cafetalero desde el punto de vista eminentemente técnico.

El sector cafetalero en cuanto a la parte producción está muy por debajo de los niveles que quisiéramos para mantener las empresas familiares estables, es necesario que exista sustentabilidad en todos los sentidos, así podremos garantizar recursos alimenticios en el tiempo, frenaremos la inmigración del campo a la ciudad y desde luego no contribuiremos a la formación de cinturones de pobreza en las zonas urbanas.

La realidad es que no hay un enfoque empresarial por parte de las familias que tienen cultivos de café, no existe una organización eficiente de sus unidades de producción, la transferencia de conocimientos técnicos es limitada, como compleja es el acceso de mano de obra calificada en las labores agrícolas, sumados a los altos costos de fertilizantes y demás insumos químicos y/o biológicos para una mantenimiento de la finca, especial interés nos debe dar el hecho que el acceso al agua para riego es nulo en gran parte de la provincia, sumado al irrespeto que le tenemos a la naturaleza.

Debemos hacer una pronta y efectiva reconversión de las fincas cafetaleras, reconvertir en materia de producción agropecuaria, no es otra cosa que distribuir de manera eficiente los espacios de la UPA y definir sistemas de

producción complementarios como producción de ciclos cortos entre los cafetales, huertos familiares, aves de corral, animales para la alimentación y el trabajo, es decir buscar que con este esquema productivo se logre una mejor utilización de los recursos.

La producción de café, en el presente contexto, constituye el resultado del conjunto de todas las etapas de precosecha, cosecha y postcosecha, hasta la preparación del grano como materia prima para la elaboración de café instantáneo, cafés tostados y molidos o para la exportación de café en grano, principalmente de los cafés especiales.

## **PROPUESTAS TÉCNICAS**

Zonificación. – Priorizar la intervención en función de:

- a) Aptitud del suelo y clima para hacer caficultura
- b) Tradición cafetalera de las familias y comunidades
- c) Compromiso de los gobiernos locales por intervenir en la producción cafetalera como estrategia de desarrollo territorial
- d) Articulación interministerial para fomentar el desarrollo integral de las empresas familiares cafetaleras.

Uso de variedades de alto valor genético. – Identificación de las variedades, clones e híbridos de cafés arábigos y robustas, probados en las distintas localidades cafetaleras, basado en productividad, calidad sensorial, adaptabilidad, resistencia a la roya y posibilidades reales de acceso a mercados, principalmente diferenciados.

Sistema de provisión de semilla y plántulas. – Establecimiento de una red de lotes de semilla y jardines clonales de variedades, clones e híbridos de cafés arábigos y robustas recomendados, en puntos estratégicos de las zonas cafetaleras del país.

Tecnificación de la caficultura. - La productividad del café depende de los factores genético, ambiente y manejo en precosecha y en postcosecha. Toda

intervención por mejorar la productividad debe involucrar a la integralidad de los factores en la perspectiva de obtener altos rendimientos.

Mejorar la calidad de los cafés ecuatorianos. – Fortalecer y ampliar la presencia en el mercado local y global de los cafés ecuatorianos, con énfasis en los mercados de los cafés diferenciados. En esta perspectiva se debe fortalecer los eventos competitivos “Taza Dorada” de café arábigo y robusta.

La capacitación se conceptualiza como la formación de los talentos cafetaleros, en la ciencia del café, basado en métodos formales.

### **OTRAS SUGERENCIAS DEL EXPERTO:**

Integración curricular. - Se reconoce las dificultades de comunicación de los actores, pero se valora la oportunidad actual para iniciar una amplia mesa de diálogo que contribuya a construir una nueva caficultura.

A nivel de las instituciones de educación superior debe orientarse hacia la integración curricular de la cátedra “café y ambiente”, “café y turismo”, “Café y salud”, entre otras.

Gestión del conocimiento. - La gestión del conocimiento para impulsar la innovación tecnológica contribuirá significativamente a la sistematización de los saberes en café, su diseminación y la promoción de la adopción por todos los actores de la cadena. Fortalecimiento de la REDUCAFÉ que forma parte de las Redes del Sistema de Educación Superior y del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, emitido mediante Acuerdo N° NENESCYT-2018-040, con el número de Registro REG-RED-18-0008. Está integrada por 11 Instituciones públicas de educación superior: UNESUM, ESPAM, ULEAM, UEA, UPSE, ULVTE, UTEQ, UEB, UTB, UTC E ITCV

Se debe también capacitar a técnicos, impulsar una agenda de educación continua dirigido a profesionales cafetaleros que brindan asistencia técnica a los productores, formar los viveristas y semilleristas en los aspectos botánicos,

fisiológicos y genéticos de manejo de los lotes de producción de semilla o de jardines clonales, tanto de café arábigo como robusta.

Capacitación a los productores. – Capacitar a los productores en pre cosecha, postcosecha y calidad, con un enfoque “por competencias”.

Promover campañas educativas a los consumidores de café en los aspectos del origen, producción, calidad y preparación de la bebida, como complemento de la actividad “promoción del consumo interno”. Formación de analistas de la calidad física y sensorial, promover la formación de personal calificado en el análisis físico del grano y calidad organoléptica, preferentemente hasta la obtención de la acreditación como catador CQI que apoyen procesos de mejora continua de la calidad del café, tanto de productores individuales como de organizaciones de productores y empresa.

(Entrevista pactada y realizada el jueves veintitrés de enero del año 2020, en la finca experimental de la Asociación Nacional de Exportadores de Café, sitio Eugenio Espejo del Cantón Jipijapa, tiempo estimado de entrevista y discusión del tema 2h50 minutos.

### **Transcripción entrevista Ingeniero Joseph Massoud Azar**

Uno de los expertos más prestigiosos y reconocidos en materia de comercialización de café en el mundo, es el Ing. Joseph Massoud Azar, ciudadano de origen Libanes que trabaja como trading internacional desde 1992, además ha establecido el primer centro de producción intensiva de café robusta en el litoral ecuatoriano adaptando tecnologías e incorporando materiales genéticos de alto rendimiento al país.

El señor Joseph Massoud está radicado en el Ecuador es un firme convencido de los procesos productivos con sostenibilidad, en una corta entrevista por vía zoom nos planteó su criterio respecto al panorama mundial en materia cafetalera, además sigue creyendo que el caficultor debe estar eficiente para

lograr mayor rendimiento por hectárea, que debe creerse y debe ser visto como empresario rural.

La familia es eje fundamental para que se desarrolle un sistema productivo que permita vivir bien a todos los componentes de la cadena productiva, lamenta que en el Ecuador no se hace mucho por las actividades agro productivas, “hoy la gente debe ver las cosas de otra manera, esta pandemia nos enseña que las apuestas y emprendimientos en los agro negocios son los más necesarios, esto siempre y cuando se respete el medio ambiente”

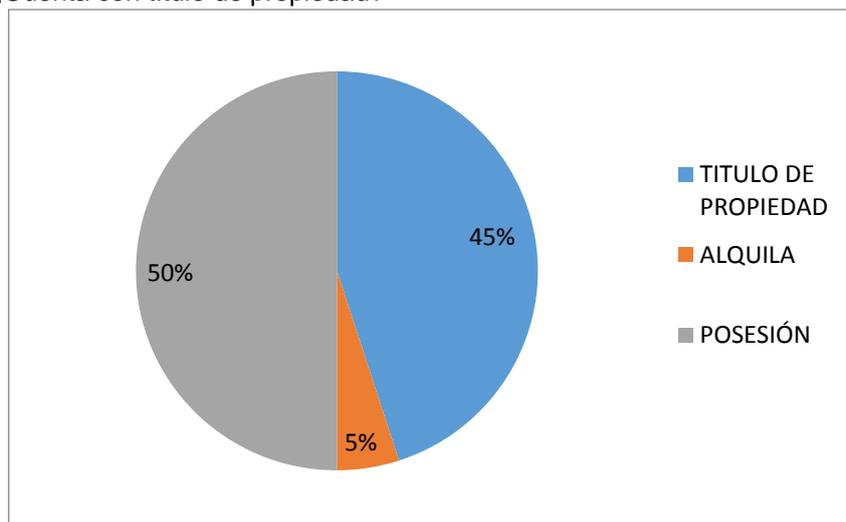
Dado a los tiempos complejos y las distancias en el momento de la entrevista que fuera realizada en marzo 26 del 2020, cuando la pandemia por el coronavirus 19 estaba en su pico más agresivo.

### **3.2. Encuesta realizadas a familias caficultoras de Manabí para determinar las necesidades básicas insatisfechas**

Para lograr un entendimiento más concreto de la realidad de las empresas agrícolas familiares que producen café en la provincia de Manabí, se hicieron no menos de diez recorridos, donde se pudo recabar información importante que permiten hacer un análisis más profesional del fenómeno investigado, se sometieron a análisis cuarenta empresas familiares obteniendo el siguiente diagnóstico.

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que el 50% de las empresas familiares agropecuarias cafetaleras de la provincia de Manabí, no cuentan con título de propiedad (Escritura pública) de sus parcelas o unidades de producción agropecuaria.

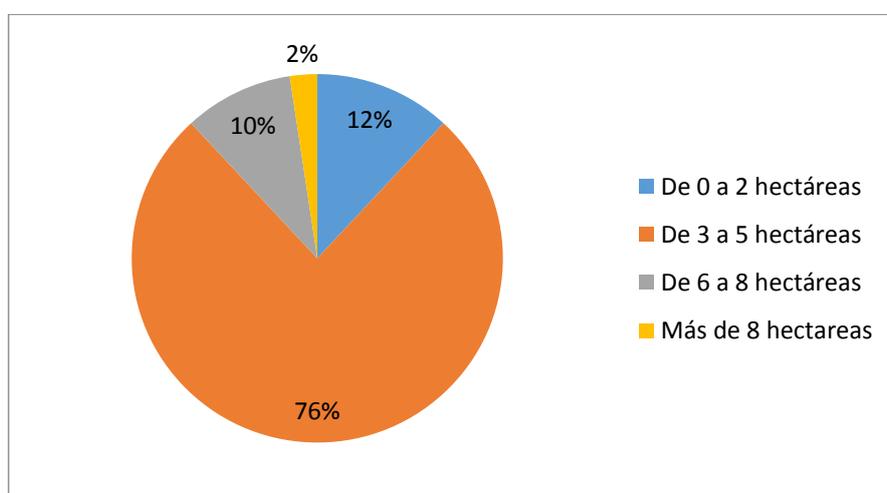
Gráfico 2. ¿Cuenta con título de propiedad?



Fuente: El autor

Así también se concluyó que el 76 % de las empresas familiares agrícolas cafetaleras tienen unidades productivas de entre 3 y 5 hectáreas, es decir son pequeños complejos productivos.

Gráfico 3. ¿Cuál es la superficie de la propiedad?

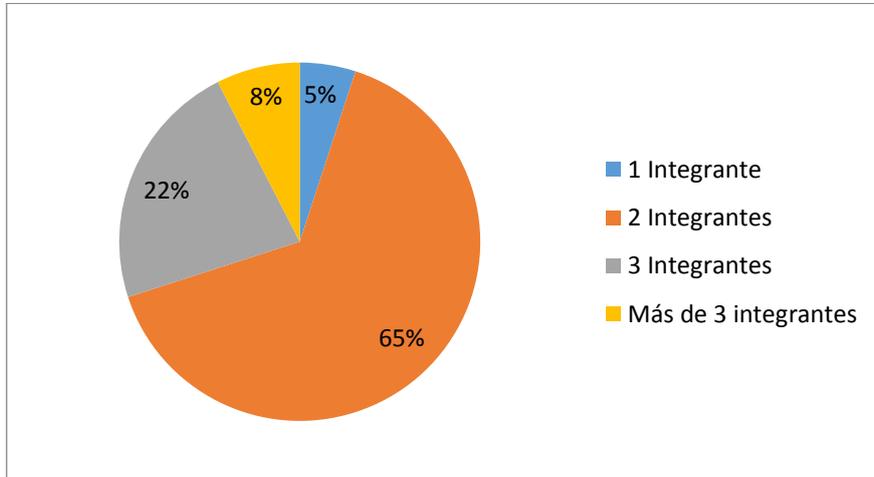


Fuente: El autor

A la pregunta sobre si los otros miembros de la familia participan de las tareas correspondientes al giro del negocio, obtuvimos como resultado que por lo

menos dos integrantes de la familia se dedican a las labores cotidianas de producción, comercialización e intercalan sus labores con la prestación de sus servicios como jornaleros en otras propiedades de la zona.

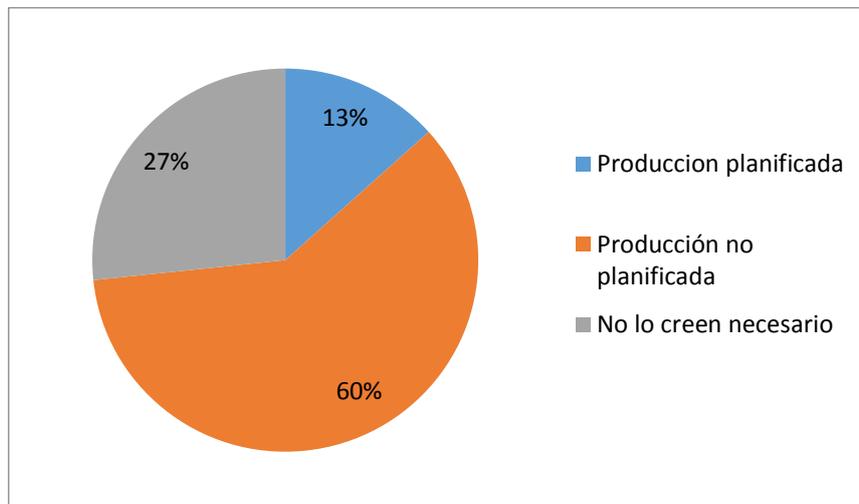
Gráfico 4. ¿Otro miembro de la familia forma parte del giro del negocio?



Fuente: El autor

De acuerdo a la pregunta realizada obtuvimos como resultado que el 60% de estas empresas no planificaron sus modos de producción, que apenas el 13% conocía sobre sistemas de reconversión y un 27% no lo cree necesario.

Gráfico 5. Conoce sobre los procesos de reconversión, o si manejaban en este caso un plan integrado de producción eficiente

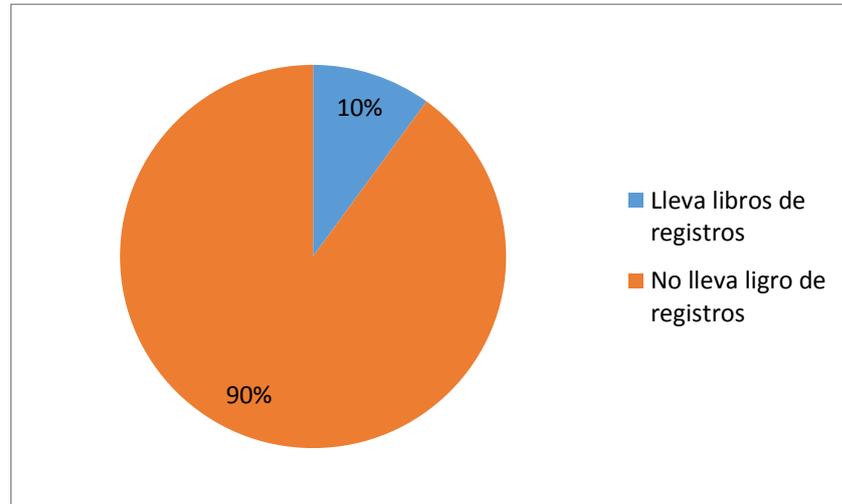


Fuente: El autor

Nos planteamos la interrogante para saber si estas empresas llevan registros de datos reales y formales (escritos) de los gastos, costos e ingresos de la

actividad economía, obtuvimos una escalofriante respuesta pues a duras penas el 10% lleva registros.

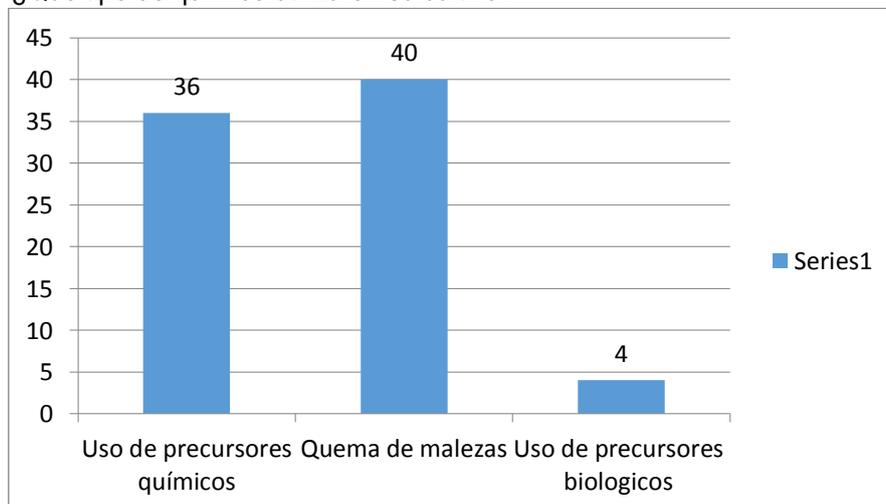
Gráfico 6. ¿Lleva registros en libros?



Fuente: El autor

Para establecer si existe producción sostenible nos planteamos una interrogante respecto al uso de productos químicos, procedimientos mecánicos no adecuados, entre otros que utilizan para el mantenimiento de la unidad de protección obtuvimos que el 90% de estas empresas utilizan pesticidas, herbicidas, fungicidas y fertilizantes químicos, el 100% realizan actividades mecánicas no adecuadas como la quema controlada de maleza.

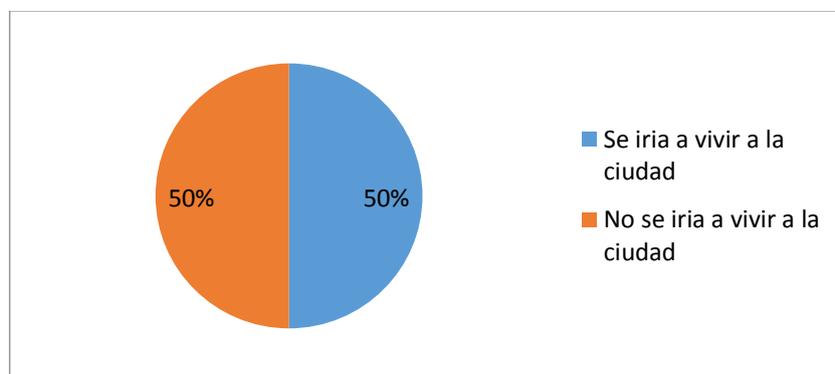
Gráfico 7. ¿Qué tipo de químico utiliza en su cultivo?



Fuente: El autor

Para conocer si estas empresas están conforme con su convivencia en las zonas rurales, preguntamos si les interesaría vender la UPA para ir a vivir a las zonas urbanas, preocupantemente nos dimos cuenta que el 50% de la población optaría por abandonar la actividad empresarial rural.

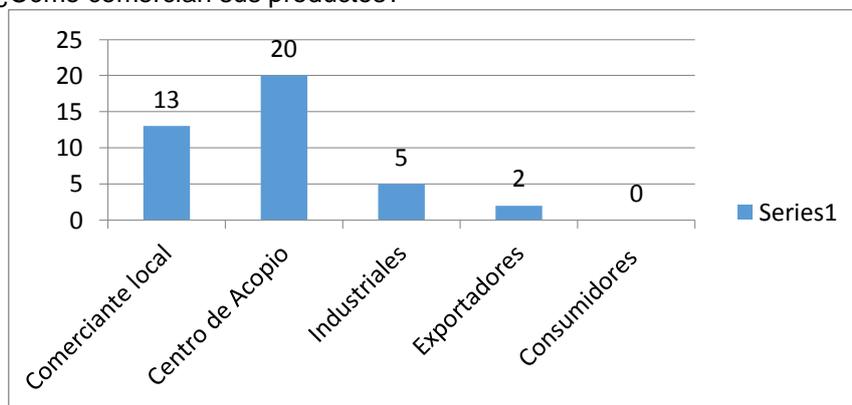
Gráfico 8. ¿Migraría su vida a la ciudad?



Fuente: El autor

Para conocer con quien comercializan su producción, para establecer una valoración en el modelo a proponer, es importante observar que el 82,5% de las empresas familiares agrícolas venden sus productos a intermediarios, lo que le representa una pérdida de valor, nadie vende al consumidor, al menos del fenómeno estudiado.

Gráfico 9. ¿Cómo comercian sus productos?



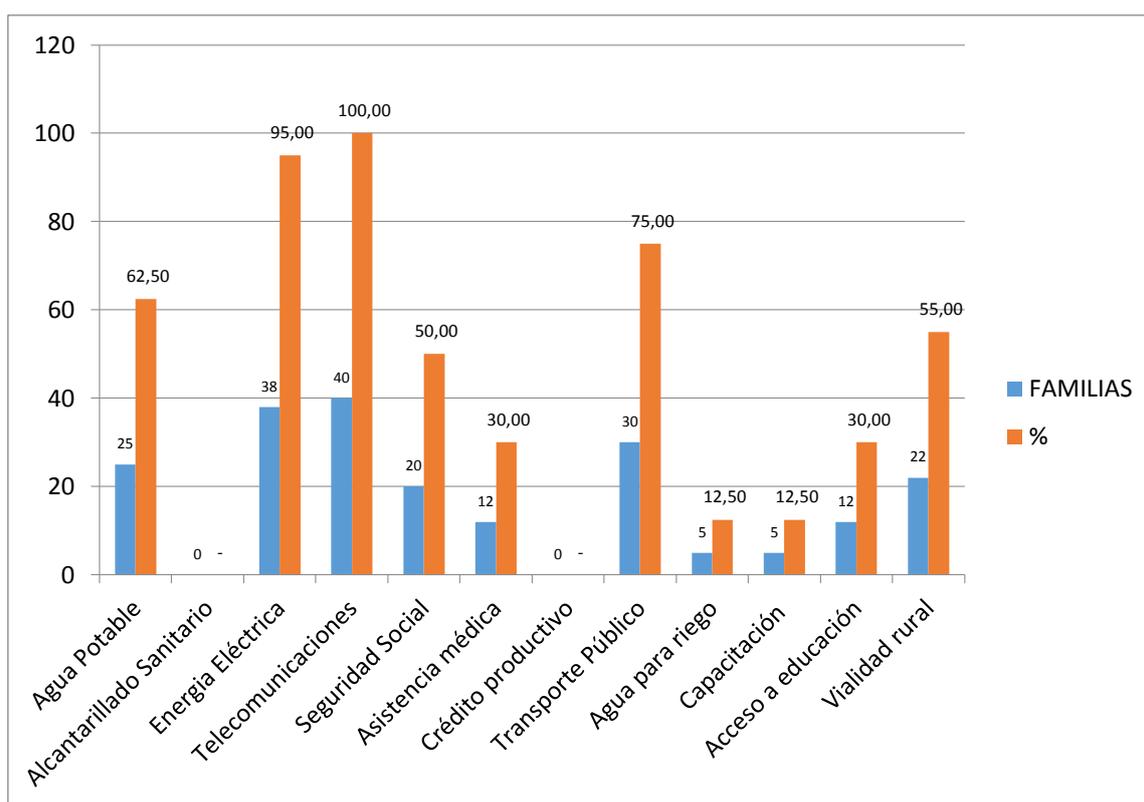
Fuente: El autor

Tal vez una de las preguntas múltiples más importantes para el fin de esta investigación fue el preguntar si con las actividades empresariales familiares cubrían los principales ítems de necesidades humanas plenamente destacadas

en la Agenda para el Desarrollo de la ONU con sus objetivos 2030, obtuvimos los siguientes resultados:

Solo los ítems de telecomunicaciones y energía eléctrica son asequibles para las familias cuya actividad empresarial principal está en la ruralidad de la provincia de Manabí.

Gráfico 10. ¿Qué servicios básicos son asequibles en su propiedad?



Fuente: El autor

### 3.3 Indicadores de sostenibilidad

Los indicadores de sostenibilidad son todos aquellos aspectos o necesidades básicas de la población que deben ser cubiertos bajo principios de equidad, igualdad y calidad, podemos citar los siguientes:

- a. Acceso a agua potable y saneamiento.- Dotación de agua segura para el consumo humano, así como sistemas de disposición final de efluentes con menor impacto ambiental.

- b. Dotación de energía eléctrica preferentemente limpia y a precios exequibles, con regularidad, continuidad y seguridad.
- c. Vías de comunicación de primer y segundo orden, así como caminos rurales que faciliten la transportación de personas y producción.
- d. Educación intercultural, técnica y amigable que permita mejorar al individuo desde una perspectiva de desarrollo endógeno.
- e. Acceso a crédito o financiamiento preferencial previo la titularidad o derecho legítimo y legal a la tierra.
- f. Asistencia técnica efectiva basada en los criterios del entorno sin aplicar programas o modelos genéricos sino que de acuerdo a las condiciones de la zona donde se desarrolla la unidad de producción agropecuaria.
- g. Acceso al sistema de salud pública bajo el principio de solidaridad, con cobertura de todos los integrantes de la familia.
- h. Acceder a materiales genéticos tanto vegetal como animal de tal manera que se logre mejores resultados en términos de productividad.
- i. Facilitar el acceso a las telecomunicaciones y manejo de herramientas amigables que otorgan información sobre los mercados de materias primas y maquinarias, así como los avances científicos respecto a las actividades agropecuarias.
- j. Otros componentes que signifiquen bienestar para la empresa familiar.

El principal indicador socioeconómico reflejado cuantitativamente es el valor de la canasta básica familiar, de acuerdo al boletín técnico 01 – 2020 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, advierte para el presente año un valor de \$ 716,46 la CBF atendiendo a los índices de precios al consumidor IPC, guardan relación con los objetivos para el desarrollo sostenible 2030.

## **CAPITULO IV**

### **4.1. Propuesta de modelo de gestión eficiente**

Una vez desarrollada la investigación desde los enfoques que se han develado, con los resultados observados y extraídos por la aplicación de las técnicas investigativas, es oportuno establecer una propuesta de un modelo de gestión eficiente para este tipo de empresas familiares agrícolas que tienen como rubro principal la producción de café en la provincia de Manabí.

La propuesta se sustenta en una concatenación de fases que van desde la producción, comercialización, valor agregado y consumo, las necesidades elocuentes de este nuevo orden mundial de las cosas nos obliga a rediseñar todas las actividades económicas especialmente las que tienen que ver con la seguridad alimentaria, basados en los principios de conservación y uso adecuado de los recursos naturales.

#### **4.1.1 Producción eficiente**

Para lograr una producción eficiente en términos de alcanzar mayor rendimiento por hectárea de la unidad de producción agropecuaria se deben atender las siguientes acciones:

- ✚ Reconversión de la unidad de producción agropecuaria.- Consiste en evaluar la propiedad, luego diseñar y distribuir observando siempre las accesibilidades y con ello las mejores condiciones para distribuir por zonas las diversas producciones, es decir que el empresario deberá diseñar y distribuir su propiedad diversificándola con otros cultivos a más del café, incluye también la cría y producción de ganado y aves de corral.
- ✚ Tecnificación del cultivo.- aplica e implementa técnicas y sistemas de siembra, riego, podas y mantenimiento capaz de generar condiciones óptimas para los cultivos y los semovientes.
- ✚ Material genético mejorado.- sin necesidad de llegar a implantar sistemas modificados tanto en lo vegetativo o animal, se debe de lograr materiales mejorados que aseguren productividad alta y resistencia superior a plagas, sequías y enfermedades.
- ✚ Densidad de poblaciones vegetales y animales.- una de las formas más adecuadas para garantizar altos rendimientos es la de optimizar las áreas productivas, en café de acuerdo a la zona y condiciones de microclimas, riquezas del suelo, entre otros factores se debe plantar altas densidades animales y vegetales, en café se recomiendan rangos entre 2.500 y 3.334 plantas por hectárea.
- ✚ Buenas prácticas agrícolas.- para tener cultivos intensivos y sostenibles a la vez es fundamental que se ejecuten buenas prácticas agrícolas capaces de garantizar el uso racional y la mayor producción posible.
- ✚ Interacción familiar.- involucra a la familia y genera el sentido de pertenencia bajo el criterio de una empresa que debe garantizar con sus frutos el bienestar de todos.

#### **4.1.2 Cosecha y post cosecha.**

La cosecha y post cosecha son elementos sustanciales para garantizar la calidad en taza del café, con ello se garantiza un mayor ingreso, pudiendo elegir el beneficiado de acuerdo a las condiciones intrínsecas de la producción, pudiendo elegir beneficio, seco, lavado, honey, etc.

Debemos atender con mucho énfasis las necesidades y comportamiento del mercado, además que en este modelo existen condicionantes especiales dada la reconversión de la que nos referimos en numerales precedentes, con los cultivos asociados y las producciones pecuarias que se implanten se logrará un apalancamiento de los costos y gastos de tal manera que al final del ejercicio fiscal tendremos mayores réditos económicos.

#### **4.1.3 Comercialización diferenciada.**

La idea central de la comercialización moderna es la de vender conceptos adheridos al producto, así la venta de nuestra producción sostenible, amigable con el ambiente y relacionada sustancialmente con los estereotipos mundiales de conservacionismo.

Esto como lo hemos dejado en claro durante el desarrollo de este trabajo permitirá un mayor rédito económico para la empresa familiar, es indispensable que se disminuyan eslabones de la cadena productiva en la comercialización de manera que se reduzca los márgenes intermedios con ello las familias podrán verse estimuladas en sus actividades.

Prioritario resulta el hecho que debemos buscar asociatividad con otras empresas familiares con condiciones productivas similares y con ello poder cubrir tanto en volumen como en calidad la demanda de nuestros productos, además esto también es otro factor de reducción de costos y gastos, consecuentemente mayores rendimientos.

#### **4.1.4 Plan de mejora continua.**

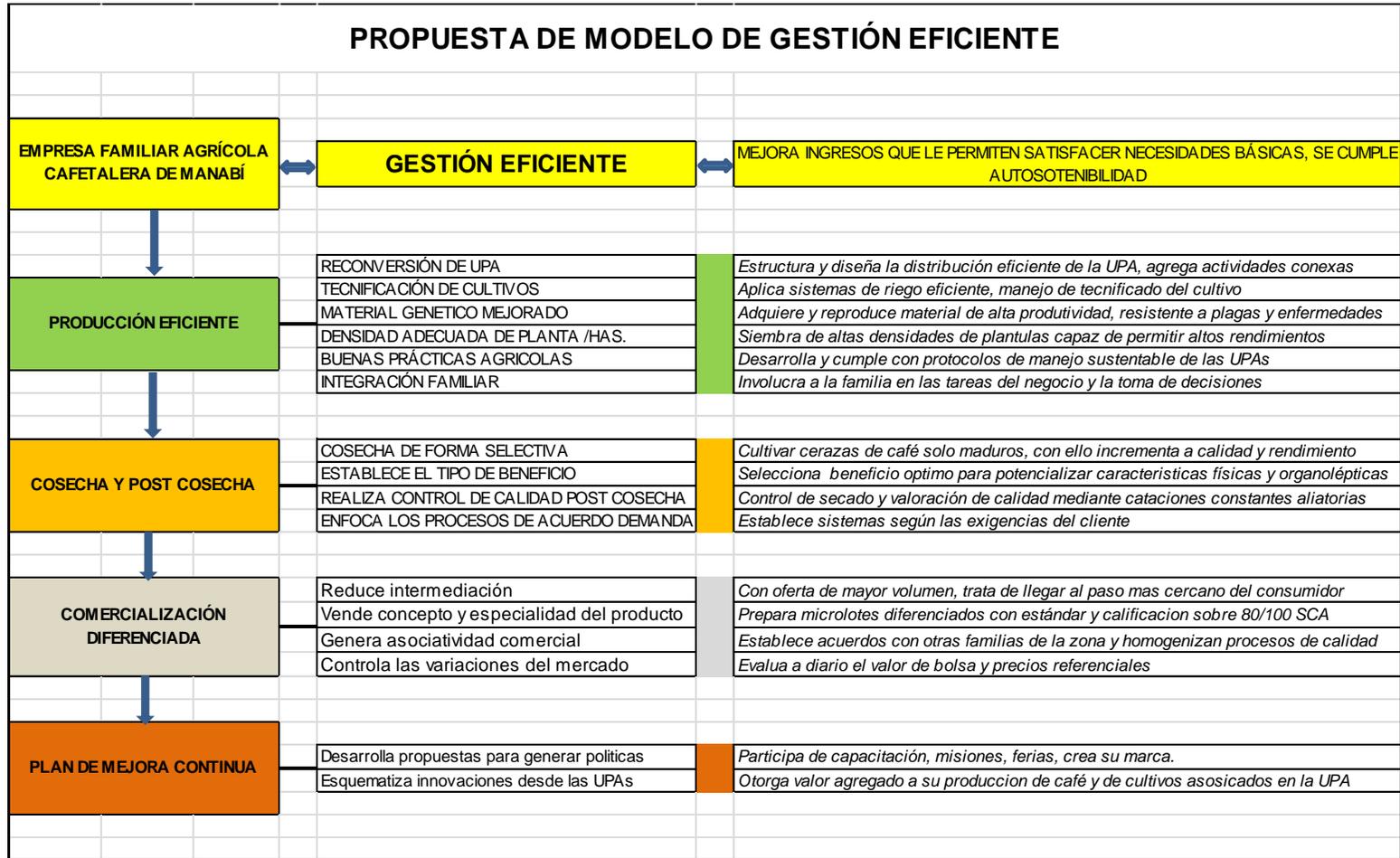
Las empresas familiares deben ser capaces de generar propuestas válidas para el desarrollo y sostenimiento del sector al que pertenecen, proponer

esquemas y mecanismos de solución a los problemas del sector para que se conviertan en políticas públicas.

La motivación y surgimiento de nuevos sistemas de producción arraigados desde la cultura y conocimiento que ha venido heredándose generacionalmente servirán para un adoctrinamiento sustancial en las nuevas generaciones sucesorias del derecho a las empresas familiares.

No hay dudas que la implementación de este modelo y el cumplimiento cabal de sus actividades permitirán una sostenibilidad económica de las empresas familiares.

Figura 13. Propuesta de modelo de gestión eficiente



Fuente: El autor

## Presentación de resultados y discusión

Los resultados de la investigación nos permiten visualizar la problemática del sector, las oportunidades intrínsecas dado el hecho que las empresas familiares agrícolas son parte esencial del aseguramiento alimenticio, además las condiciones del nuevo orden mundial potencializan en esta fase de pandemia y posterior a ella.

El problema de productividad nos pone en el nivel más bajo de la región cosa que debe de cambiar ostensiblemente, como lo observamos en esta información de ANECAFE:

Figura 14. Estudios comparativos del rendimiento del café por país

ESTUDIO COMPARATIVO DE RENDIMIENTOS						
( Benchmarking )						
PAIS	ARABICA Promedio País	ROBUSTA Promedio País		PRODUCCION		
				1994	Proy. 2018	Dif.
ECUADOR	3,5	10	qq/ha.	2,5	0,25	-2,25
PERU	15		qq/ha.	1,02	4,5	3,48
COLOMBIA	20		qq/ha.	11,4	14,6	3,2
GUATEMALA	16		qq/ha.	3,0	3,1	0,1
HONDURAS	25		qq/ha.	2,0	6,5	4,5
MEXICO	12		qq/ha.	4,2	3,8	-0,4
COSTA RICA	20		qq/ha.	2,5	1,6	-0,9
VIETNAM		55	qq/ha.	2,5	28,6	26,1
BRASIL		44	qq/ha.	28,5	52,0	23,5

Fuente: (ANECAFÉ, 2019)

Para que una empresa familiar agrícola cafetalera de la provincia de Manabí pueda ser auto sostenible, debe primero implementar el modelo de gestión eficiente, evaluar su UPA, rediseñar sus sistema de producción, optimizar los recursos existentes y aquellos que deba adquirir, así mismo establecer como sinergia fundamental el consentimiento de ser un empresario rural.

La base sustancial es que debe tener de tres o más hectáreas disponibles para el proceso productivo, diversificar donde el café sea el actor de producción estelar, tener como meta mínima una producción de 25 quintales de café arábigo pilado por hectárea / año, sumado a los cultivos asociados de ciclo

corto, producción pecuaria intensiva y funcionalidad del sistema de comercialización diferenciada logrará obtener mayores ingresos líquidos semanales que los que se establecen como canasta básica.

Además que dado que el cultivo estelar de la UPA inicia su producción a los tres años de vida, es necesario que establezca un plan de producción asociada que permita el apalancamiento, criterio importante es observar que por lo general las empresas agrícolas familiares ocupan de dos a mas integrantes de la familia en las labores del giro del negocio.

## **Conclusiones**

1. Las empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí, tienen un nivel de producción y productividad insuficiente para lograr cubrir sus necesidades básicas.
2. Los caficultores de la región no son vistos como empresarios rurales ni sus apuestas productivas como empresas familiares, a pesar que casi el 100 % de las UPAs pertenecen al núcleo familiar.
3. Los ingresos que perciben por sus actividades a duras penas permiten cubrir las necesidades de alimentación y ciertos servicios básicos, en consecuencia individualmente el jefe de hogar no logran cubrir el costo de la canasta básica familiar, por ello se ven abocados a utilizar mano de obra incluida del cónyuge e hijos menores en muchos casos.
4. Por la falta de tecnificación no se está optimizando las potencialidades de la Unidad de Producción Agropecuaria.
5. Carece esencialmente de capacitación y asistencia técnica, acceso a crédito privilegiado, sistema de agua para riego.
6. No cuenta con un esquema de comercialización eficiente que le permita obtener más ingresos por sus actividades.
7. Carece de material vegetativo de alto rendimiento, así como de recursos para darle un adecuado mantenimiento a sus parcelas.
8. No diversifica su ítems de producción, así tampoco le otorga valor agregado para generar una mejor posición social y económica.

9. Es invisibilizado por el estado central, no se generan políticas ni se destinan recursos para ser utilizados eficientemente.
10. Existe un importante deseo de abandonar por completo sus actividades productivas e inmigrar a la urbe, con esto se podría incrementar los cinturones de pobreza en las ciudades.
11. No tienen un criterio de conservación, muy por el contrario, hacen labores y practicas lesivas al ambiente, tala de árboles, quema de maleza y capa vegetal, caza de fauna silvestre, etc.

### **Recomendaciones**

Desde el enfoque primordial de nuestra investigación nos permitimos recomendar los siguientes aspectos:

1. Las autoridades seccionales y del ramo deben solicitar la realización de un censo agropecuario dado que no existe información confiable, solo existen datos referenciales de la capacidad instalada y utilizada en materia agropecuaria, el último Censo data del año 2002.
2. Se deben emprender esquemas de reconversión de fincas, con enfoque de autosostenibilidad de las familias, estas deben ser consideradas en su contexto como empresas rurales, con redefiniciones y estructura de gestión tendientes a alcanzar productividad, lo que implícitamente los haría competitivos.
3. Se tiene que trabajar en conservacionismo y multiproducción agrícola y pecuaria, lograr dar valor agregado y generar mayores espacios y oportunidades.
4. En síntesis recomendamos aplicar el modelo de gestión eficiente descrito como resultado de esta investigación, para generar mayores ingresos a las familias empresarias de Manabí sin descuidar la sostenibilidad.
5. Las instituciones técnicas y de educación superior deberán hacer extensión académica, mediante una vinculación objetiva capaz de desarrollar destrezas y entendimiento del sistema económico nacional e internacional.

## Bibliografía

- ANECAFÉ. (2017). ANECAFÉ. Obtenido de <http://anecafe.org.ec/noticias/rendimientos-de-cafe-grano-seco-en-el-ecuador-2017>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*.
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica.
- Carlock, R., & Ward, J. (2002). *La planificación estratégica de la familia empresarial*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Censos, Instituto Nacional de Estadísticas y. (2002). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/CNA/Tomo\\_CNA.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/CNA/Tomo_CNA.pdf)
- COFENAC. (2003). Caracterización Física y Organoléptica de Cafés Arábigos en los principales ecosistemas de Ecuador. 248.
- COFENAC. (2010). Influencia de métodos de beneficio sobre la calidad organoléptica del café arábigo. Portoviejo.
- Duicela, L. (2017). *Café Robusta: producción y post cosecha*. Guayaquil: Humus.
- El Universo. (2018). 81% de empresas familiares ecuatorianas se centra en ocho sectores. empresas, w. y. (s.f.). <https://www.webyempresas.com/como-hacer-un-levantamiento-de-procesos-en-una-empresa/>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/como-hacer-un-levantamiento-de-procesos-en-una-empresa/>.
- Espinoza, V. A. (2017). La reforma en salud del Ecuador. *Pan American Journal of Public Health*, 2.
- Estrategia competitiva, T. p.–M. (s.f.). <https://nelsonportugal.com/libros-de-administracion/>. Obtenido de <https://nelsonportugal.com/libros-de-administracion/>.
- Ferregut, J. A. (2014). Consideraciones sobre el Modelo de Atención Integral de Salud del Ecuador. *Rev Cubana Med Gen Integr vol.30 no.3 Ciudad de La Habana jul.-set. 2014*.
- Gotteland, M., & De Pablo, S. (2007). Algunas verdades sobre el café. *Revista Chilena de Nutrición*.
- ICO. (2020). Obtenido de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)
- Imaicela, J., & Prado-Carpio, E. (2016). ANÁLISIS DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO DE CAFÉ (COFFEA ARÁBICA) EN LA CIUDAD DE MACHALA, ECUADOR. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Instituto Nacional de Economía Popular. (2013). *La economía Popular y Solidaria: El Ser Humano sobre el Capital*. Quito.
- Iñiguez, V., & Iñiguez, M. (2017). Experiencias de emprendimiento social en Iberoamérica. Editorial Universidad Almería.

- Jiménez, M., & Piña, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 255-273.
- Kerlinger, F. (1983). *Foundations of Behavioral Research*. Surjeet Publications.
- Ki-Moon, B. (2014). *La era del desarrollo sostenible*. New York.
- MAG. (2012). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>
- Martínez, J., Miquel, A., Callejo, S., & Manjón, S. (2014). El papel de la familia como motor del desarrollo económico y social de España. *CrónicaTributaria*.
- Mesa, N., Medrano, J., Martínez, M., Grave, M., & Cabrera, Y. (2017). Efecto anticariogénico del café. *Correo Científico Médico*.
- Ortega Bardellini, J. (11 de 2003). *Análisis Sectorial del Café*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/a>
- Perez, V., & Villacís, D. (2015). Análisis del proyecto de reactivación de la caficultura ecuatoriana en la zona de Manabí. *Semantic Scholar*.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Grupo Anaya Publicaciones Generales.
- PROECUADOR. (2016). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Riechmann, J. (1995). *De la Economía a la Ecología*. España: Trotta.
- Rovayo, G. (Abril de 2018). 81% de empresas familiares se centra en 8 sectores. *Industrias*, 20-21.
- Specialty Coffee Association of America. (2019). Obtenido de  
[http://scaa.org/index.php?goto=what\\_is\\_specialty\\_coffee.asp](http://scaa.org/index.php?goto=what_is_specialty_coffee.asp)  
<https://www.bloomberg.com/latam/blog/informe-de-banco-mundial-predice-estancamiento-en-america-latina/>

ANEXO (cuestionario de encuesta a productores:

ENCUESTA A PRODUCTORES

SEXO : MASCULINO \_\_\_\_ FEMENINO \_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

CANTÓN: \_\_\_\_\_ PARROQUIA \_\_\_\_\_ RECINTO \_\_\_\_\_

1. ¿USTED TIENE ALGUNA PARCELA DE TIERRA?  
PROPIA \_\_\_\_\_ ALQUILADA \_\_\_\_\_ EN SOCIEDAD \_\_\_\_\_
2. ¿TIENE LA PROPIEDAD DOCUMENTACIÓN LEGALIZADA?
3. ¿CULTIVA CAFÉ EN SU FINCA/HACIENDA?
4. ¿Cuántas CUADRAS O HECTAREAS TIENE DE CULTIVO?
5. ¿Ha planificado la estructura y producción en su finca?
6. ¿Qué VARIEDAD DE CAFÉ CULTIVA USTED?
7. ¿A QUIEN VENDE SU PRODUCCIÓN?
8. ¿Lleva registro de datos de la producción?
9. ¿Utiliza herbicidas, pesticidas, fertilizantes y otros productos químicos en sus cultivos y animales?
10. ¿A CUALES DE ESTOS SERVICIOS BÁSICOS USTED TIENE ACCESO?

AGUA POTABLE		ENERGIA ELECTRICA	
ALCANTARILLADO SANITARIO		SEGURIDAD SOCIAL	
VIAS DE COMUNICACIÓN		PRESTACIONES MÉDICAS	
AGUA PARA RIEGO		EDUCACIÓN PARA SUS HIJOS	
CAPACITACIÓN TÉCNICA		CREDITO DE ENTIDADES FINANCIERAS	
TRANSPORTE PUBLICO SEGURO		ASISTENCIA LEGAL	

11. ¿Qué OTROS CULTIVOS PRODUCE EN SU UPA?

---

12. ¿Cuánto RECIBE USTED POR SU PRODUCCIÓN DE CAFÉ?

13. ¿PUEDE CUBRIR LOS GASTOS DE LA FAMILIA Y DE LA FINCA / HACIENDA CON LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ?

14. ¿Migraría a vivir en la ciudad, porque?