



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

**ESTUDIO DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE BELCET S.A. PARA LA  
REFORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**MODALIDAD:**

Proyecto de Investigación

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Crecimiento y Desarrollo Sostenible

**SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Emprendimiento, Competitividad y Sostenibilidad de las organizaciones

**AUTORES:**

Barba Vélez María Belén

Ponce Moreira Angie Sulay

**TUTORA:**

Ing. Valdivieso Guerra Primavera

**Portoviejo, 2021**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional con salud.

A mis padres, Dr. Jorge Barba y Yadira Vélez quienes me enseñaron a no rendirme nunca y a siempre luchar por conseguir mis metas trazadas y por haber sido el pilar fundamental al momento de alcanzar este logro.

Barba Vélez María Belén

## **DEDICATORIA**

Por su amor incondicional, respeto y paciencia este proyecto va dedicado a mis padres: Sara Moreira y Leonardo Ponce por haberme apoyado desde el inicio en todo, por su arduo trabajo que realizan diariamente que, aunque los tenga lejos siempre me han motivaron para poder alcanzar mi meta de ser una profesional y más que todo un ser humano que ame cada proceso de la vida.

A mis hermanas Gabriela Ponce, Nahomy Ponce y mis tres bellos sobrinos parte fundamental en mi vida.

Ponce Moreira Angie Sulay

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haber guiado mi camino y haber sido mi fortaleza en los momentos de dificultad durante mis años de estudio.

A mis padres, por su apoyo incondicional y amor infinito. A mis hermanas y tías por haberme dado el ejemplo de la perseverancia. A mis compañeros, por su lealtad, amistad y soporte moral. A mis docentes y autoridades de la Facultad por la enseñanza de valiosos conocimientos y por la ayuda y atenciones brindadas a lo largo de mi carrera profesional.

Barba Vélez María Belén

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme vida y salud, por permitirme levantarme cada día y ser una mejor persona, por darme la fuerza de seguir ante los momentos difíciles de la vida.

Agradecimiento a mi abuela Miralla Cedeño (mi mamita) por abrirme las puertas de su casa cuando empecé a estudiar, por su paciencia y dedicación, por tratarme como una hija al estar lejos de mis papás, a mi tía Letty Moreira quien también me apoyo y supo ayudarme cuando lo necesitaba.

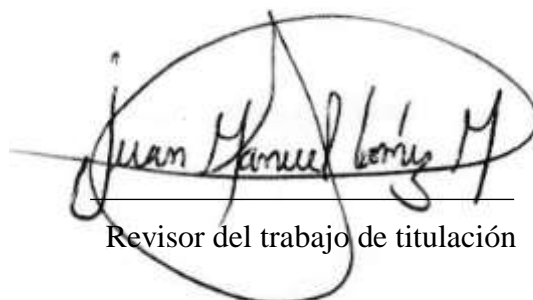
A mis amigos (Kleber, Rafael, Bryan, Ariana, Jessi, Cristhian, Adriana y a Belen mi compañera de tesis) quienes con ellos compartimos tan buenos recuerdos en nuestros últimos años de estudio, los llevo siempre en mi corazón, gracias por tantas risas y momentos, me quedo con todo lo bueno.

Ponce Moreira Angie Sulay

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Certifico que el presente Trabajo de Titulación; **ESTUDIO DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE BELCET S.A. PARA LA REFORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**. Ha sido estructurado bajo mi dirección y seguimiento, alcanzado mediante el esfuerzo, dedicación y perseverancia de los autores: Barba Vélez María Belén y Ponce Moreira Angie Sulay.

Considero que dicho informe reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del jurado examinador del Honorable Consejo Directivo para continuar con el trámite correspondiente de ley.



Revisor del trabajo de titulación

## CERTIFICACIÓN DE LA COMISIÓN DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN

Los Miembros del Tribunal de Defensa del Trabajo de Titulación, tenemos a bien certificar que el trabajo de titulación: **ESTUDIO DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE BELCET S.A. PARA LA REFORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**, ha sido desarrollado por los egresados, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial; razón por la cual firmamos la presente certificación:

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

## DECLARACIÓN SOBRE DERECHOS DE AUTOR

Declaramos que este trabajo es totalmente original y personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de los autores actuales. Las ideas, análisis, resultados, propuestas, conclusiones y recomendaciones son de nuestra absoluta responsabilidad.



---

Barba Vélez María Belén



---

Ponce Moreira Angie Sulay



## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	ivv
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	vii
CERTIFICACIÓN DE LA COMISIÓN DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN .....	viii
DECLARACIÓN SOBRE DERECHOS DE AUTO.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ix
LISTA DE TABLAS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS .....	xvi
LISTA DE ANEXOS .....	xix
RESUMEN.....	xxx
SUMMARY .....	xxi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1. Tema .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación .....	5
1.4.1. Justificación teórico-metodológico .....	5
1.4.2. Justificación social .....	5
1.4.3. Justificación práctica.....	6
1.5. Delimitación de la investigación.....	7
1.5.1. Delimitación temporal.....	7
1.5.2. Delimitación geográfica .....	7

1.5.3. Delimitación teórica .....	7
CAPÍTULO II .....	8
2. MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Bases teóricas.....	9
2.2.1. Contextualización de las cadenas de producción aspectos estratégicos.....	9
2.2.2. Efecto del covid-19 sobre la actividad cafetalera mundial .....	10
2.2.3. Impacto sobre Latinoamérica y el Caribe .....	10
2.2.4. Caso Ecuador.....	11
2.3. Contextualización de la empresa BELCET S.A. ....	12
2.4. Plan estratégico de la empresa BELCET S.A. ....	13
2.4.1. Misión.....	13
2.4.2. Visión .....	14
2.4.3. Valores .....	14
2.4.4. Objetivos Estratégicos.....	15
2.4.5. Cadena de valor de Belcet S.A.....	15
2.3.5.1. Compra y recepción.....	16
2.4.7. Síntesis del proceso productivo de Belcet.....	15
2.4.8. Factores del proceso productivo de la empresa BELCET, S.A. ....	16
2.4.9. Estrategias de comercialización en la empresa BELCET S.A. ....	17
CAPÍTULO III.....	19
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
3.1. Tipo de investigación.....	19
3.2. Diseño de la investigación .....	19
3.3. Población y muestra.....	20
3.4. Técnicas de recolección de información.....	20
3.5. Método de investigación.....	20

3.6. Análisis de los datos.....	21
CAPÍTULO IV.....	22
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	22
4.1. Resultados relacionados con el objetivo: Identificar del estado actual, elementos constituyentes y factores determinantes en la cadena productiva de la empresa Belcet S.A.....	22
4.1.1. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Compra y Recepción.....	23
4.1.2. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Despulpado.. .....	25
4.1.3. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Fermentación.....	27
4.1.4. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Lavado y Selección.....	29
4.1.5. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Secado ..	31
4.1.6. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Clasificación y Empaquetado .....	33
4.1.7. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Almacenaje.. .....	35
4.1.8. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Comercialización .....	37
4.2. Resultados relacionados con el objetivo: Realizar un análisis comparativo de los procesos de producción de la empresa BELCET S.A. considerando la información de producción, comercial y financiera, durante el período estudiado. ....	39
4.2.1. Aspectos relacionados con la gestión comercial y financiera de Belcet S.A.	41
4.3. Resultado relacionados con el objetivo: Determinar si el plan estratégico de la empresa BELCET S.A. involucra reformular los objetivos estratégicos tras el efecto COVID-19.....	47
4.4. Resultados sintetizados de los elementos claves en la cadena de producción de Belcet con base a las encuestas, entrevistas y revisión los procesos .....	50

4.5.	Entrevista aplicada a personal directivo de Belcet .....	80
4.6.	Matriz de reporte de resultados del estudio .....	82
CAPÍTULO V .....		84
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
5.1.	Conclusiones .....	84
5.2.	Recomendaciones .....	85
CAPÍTULO VI.....		87
6.	PROPUESTA.....	87
6.1.	Tema .....	87
6.2.	Justificación e importancia de la propuesta .....	87
6.3.	Objetivos de la propuesta.....	87
6.3.1.	Objetivo general .....	87
6.3.2.	Objetivos específicos.....	87
6.4.	Fundamentación teórica de la propuesta.....	88
6.4.1.	Contextualización de los objetivos estratégicos empresariales.....	88
6.4.2.	Aspectos considerar en el establecimiento de objetivos estratégicos de empresas.....	88
6.5.	Beneficiarios .....	89
6.6.	Elementos del plan estartegico prouestp periodo 2021-2025 .....	89
6.7.	Desarrollo de la propuesta de socialización de los elementos propuestos para el plan estratégico 2021-2025 .....	93
6.8.	Recurso requeridos.....	94
6.9.	Cronograma.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....		96
ANEXOS.....		102

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Países a los que ha exportado Belcet en los últimos 5 años.....	24
<b>Tabla 2</b>	volúmenes en kilogramos que ha exportado Belcet en los últimos años.....	25
<b>Tabla 3</b>	Matriz FODA de Belcet S.A.....	26
<b>Tabla 4</b>	Ficha de elementos claves del proceso de Compra y Selección .....	24
<b>Tabla 5</b>	Ficha de elementos claves del proceso de Despulpado .....	26
<b>Tabla 6</b>	Ficha de elementos claves del proceso de Fermentación.....	28
<b>Tabla 7</b>	Ficha de elementos claves del proceso .....	30
<b>Tabla 8</b>	Ficha de elementos claves del proceso de Secado .....	32
<b>Tabla 9</b>	Ficha de elementos claves del proceso de Clasificación y Empaquetado .....	34
<b>Tabla 10</b>	Ficha de elementos claves del proceso de Almacenaje .....	36
<b>Tabla 11</b>	Ficha de elementos claves del proceso .....	38
<b>Tabla 12</b>	Posiciones arancelarias relacionadas con el productor que genera Belcet S.A .....	39
<b>Tabla 13</b>	Tendencia de los montos en dólares exportador por Belcet S.A de forma directa ..	40
<b>Tabla 14</b>	Cifras de ingresos por venta reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020.....	41
<b>Tabla 15</b>	Cifras de patrimonio reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020.....	42
<b>Tabla 16</b>	Cifras de activos reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020.....	43
<b>Tabla 17</b>	Cifras de utilidad neta reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020 .....	44
<b>Tabla 18</b>	Cifras de Impuesto a la Renta (IR) reportados por Belcet S.A periodo 2010-2020	45
<b>Tabla 19</b>	Información financiera de la empresa Belcet S.A reportado a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros .....	46
<b>Tabla 20</b>	Tendencia de países hacia los que la empresa ha dirigido su producto .....	48
<b>Tabla 21</b>	Propuesta de modificación de objetivos estratégicos.....	49

### Tablas vinculadas con el instrumento aplicado

<b>Tabla. 1</b>	¿Se tienen en cuenta normas técnicas de calidad en el proceso de recepción y almacenaje de la materia prima?.....	50
<b>Tabla. 2</b>	¿ Se lleva un registro de control de inventario de materia prima con el fin de mantener un ritmo constante de producción? .....	51
<b>Tabla. 3</b>	¿ Se realiza mantenimiento preventivo periódico a los equipos empleados en el proceso productivo? .....	52
<b>Tabla. 4</b>	¿ Se cuenta con equipos de última tecnología para la producción? .....	53

<b>Tabla. 5</b> ¿ Se lleva un control de calidad durante cada una de las etapas del proceso de elaboración del producto final?.....	54
<b>Tabla. 6</b> ¿ Se vigila que se apliquen las debidas normas de bioseguridad con respecto al Covid-19 durante cada una de las etapas del proceso de producción? .....	55
<b>Tabla. 7</b> ¿Se realizan actividades de mejoramiento del proceso productivo para dar valor agregado al producto final?.....	56
<b>Tabla. 8</b> ¿El personal es suficiente y está capacitado para la ejecución de las actividades asociadas al proceso productivo?.....	57
<b>Tabla. 9</b> ¿El producto final es almacenado conservando la calidad requerida por los clientes? .....	58
<b>Tabla. 10</b> ¿Las entregas del producto terminado se realizan acorde con los tiempos requerido por los clientes?.....	59
<b>Tabla. 11</b> Se realiza evaluación y seguimiento para verificar que el producto cumple con las expectativas de los clientes? .....	60
<b>Tabla. 12</b> ¿ El precio del producto se establece con base a los precios de la competencia?...	61
<b>Tabla. 13</b> ¿ Se cuenta con estrategias o actividades con el fin de retener a los clientes? .....	62
<b>Tabla. 14</b> ¿ Se realizan actividades para promocionar el producto en el mercado? .....	63
<b>Tabla. 15</b> ¿ El perfil, calidad o competencia laboral de los trabajadores se tienen definidos para todas las actividades o cargos de la empresa? .....	64
<b>Tabla. 16</b> ¿ Los trabajadores son contratados de acuerdo a perfiles, calidad o competencias laborales establecidas? .....	65
<b>Tabla. 17</b> ¿Existen programas de capacitación y actualización dirigidos a los trabajadores? .....	66
<b>Tabla. 18</b> ¿ Se realizan inversiones para el crecimiento de la empresa? .....	66
<b>Tabla. 19</b> ¿ Se conocen las fuentes de financiamiento o crédito para el crecimiento de la empresa? .....	67
<b>Tabla. 20</b> ¿ La empresa cuenta con un presupuesto anual para el manejo de las inversiones y los gastos? .....	68
<b>Tabla. 21</b> ¿ La producción se destina a: ? .....	69
<b>Tabla. 22</b> La infraestructura propicia para la circulación del producto (carreteras, sistema y forma de transportar) es: .....	70
<b>Tabla. 23</b> Esta actividad la realiza con:.....	71
<b>Tabla. 24</b> Los ingresos que genera esta actividad son: .....	72
<b>Tabla. 25</b> Los problemas que se tienen para la producción del café son: .....	73
<b>Tabla. 26</b> Condiciones que generan disminución en las ventas .....	74

<b>Tabla. 27</b> Tiene apoyo de entidades públicas o privadas .....	75
<b>Tabla. 28</b> Épocas del año o condiciones en la que hay mayores ventas .....	76
<b>Tabla. 29</b> ¿Qué tipo de ayuda le gustaría recibir de parte de entidades públicas o privadas? .....	77
<b>Tabla. 30</b> Los factores que afectan la comercialización son .....	78
<b>Tabla. 31</b> ¿Para mejorar la comercialización que se requiere? .....	79
<b>Tabla. 32</b> Síntesis de las entrevistas aplicadas al personal de Belcet S.A .....	81
<b>Tabla. 33</b> Matriz con síntesis de resultados del estudio .....	83
<b>Tabla. 34</b> Matriz con aspectos relacionados al desarrollo de las actividades de la propuesta .....	93
<b>Tabla. 35</b> Recursos requeridos .....	94
<b>Tabla. 36</b> Recursos varios requeridos .....	94
<b>Tabla. 37</b> Cuadro de recursos económico requeridos .....	95

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Valores de la empresa BELCET S.A. ....	12
<b>Figura 2.</b> Valores de la empresa BELCET S.A. ....	14
<b>Figura 3.</b> Objetivos de la empresa BELCET S.A. ....	15
<b>Figura 4.</b> Valores de la empresa BELCET S.A. ....	16
<b>Figura 5.</b> Área de recepción de materia prima de la empresa Belcet S.A. ....	17
<b>Figura 6.</b> Área de control de calidad de materia prima de la empresa Belcet S.A. ....	17
<b>Figura 7.</b> Área y equipo de despulpado de la empresa Belcet S.A. ....	18
<b>Figura 8</b> Equipo de despulpado y verificación por parte del personal de la empresa Belcet S.A. ....	18
<b>Figura 9.</b> Tanque de fermentado y muestra de granos de café fermentado Belcet S.A. ....	19
<b>Figura 10.</b> Tanque de fermentado y muestra de granos de café fermentado BELCET S.A. ....	20
<b>Figura 11.</b> Valores de la empresa BELCET S.A. ....	20
<b>Figura 12.</b> Áreas operativas asociadas al proceso de selección y empaclado del café en Belcet S.A. ....	22
<b>Figura 13.</b> Equipos en asociados al proceso de selección y empaclado del café en BELCET S.A. ....	22
<b>Figura 14.</b> Muestra de empaclado de los granos de café en sacos por parte de Belcet S.A. ....	23
<b>Figura 15.</b> Área de almacenaje de café, empresa Belcet S.A. ....	23
<b>Figura 16.</b> Factores de productividad de la empresa BELCET, S.A. ....	16
<b>Figura 17.</b> Mapa de procesos empresa Belcet S.A. ....	22
<b>Figura 18.</b> Disponibilidad de normas técnicas aplicada a recepción y almacenaje de materia prima ....	50
<b>Figura 19.</b> Control de materia prima en inventario.....	51
<b>Figura 20.</b> Mantenimiento preventivo de equipos ....	52
<b>Figura 21.</b> Disponibilidad de equipos de última tecnología en el proceso de producción ....	53
<b>Figura 22.</b> Seguimiento a la calidad en la producción.....	54
<b>Figura 23.</b> Aplicación de medidas de bioseguridad en las etapas de producción.....	55
<b>Figura 24.</b> Mejoramiento del proceso productivo.....	56
<b>Figura 25.</b> Suficiencia y competencia del personal relacionado con el proceso productivo .	57
<b>Figura 26.</b> Conservación del producto bajo criterios de calidad.....	58
<b>Figura 27.</b> Entrega oportuna de productos al cliente ....	59
<b>Figura 28.</b> Verificación de cumplimiento de expectativas del cliente.....	60



<b>Figura 29.</b> Establecimiento de precio del producto .....	61
<b>Figura 30.</b> Disponibilidad de estrategias de mantenimiento de fidelidad de clientes.....	62
<b>Figura 31.</b> Promoción del producto .....	63
<b>Figura 32.</b> Definición de perfil y competencia de los trabajadores .....	64
<b>Figura 33.</b> Contratación de los trabajadores tomando en cuenta perfil y competencias.....	65
<b>Figura 34.</b> Disponibilidad de programas de capacitación para el personal .....	66
<b>Figura 35.</b> Inversiones de crecimiento empresarial .....	67
<b>Figura 36.</b> Conocimiento de las fuentes de financiamiento.....	68
<b>Figura 37.</b> Presupuesto anual operativo.....	69
<b>Figura 38.</b> Destino de la producción de la empresa.....	70
<b>Figura 39.</b> Infraestructura de transporte de productos .....	71
<b>Figura 40.</b> Fuentes financieras de apoyo a la actividad productiva .....	72
<b>Figura 41.</b> Nivel de los ingresos asociados a la actividad productiva .....	73
<b>Figura 42.</b> Problemas asociados con la producción del café .....	74
<b>Figura 43.</b> Condiciones en las que disminuyen las ventas.....	75
<b>Figura 44.</b> Nivel de apoyo por parte de entidades públicas o privadas .....	76
<b>Figura 45.</b> Periodos y condiciones de mayor venta .....	76
<b>Figura 46.</b> Apoyo público o privado de interés para la empresa .....	77
<b>Figura 47.</b> Factores incidentes en la producción.....	79
<b>Figura 48.</b> Condiciones requeridas para mejorar la comercialización.....	80
<b>Figura 49.</b> Montos en dólares por año exportados por Belcet S.A .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Disponibilidad de normas técnicas aplicada a recepción y almacenaje de materia prima .....	50
<b>Gráfico 2</b> Control de materia prima en inventario .....	51
<b>Gráfico 3</b> Mantenimiento preventivo de equipos.....	52
<b>Gráfico 4</b> Disponibilidad de equipos de última tecnología en el proceso de producción.....	53
<b>Gráfico 5</b> Seguimiento a la calidad en la producción .....	54
<b>Gráfico 6</b> Aplicación de medidas de bioseguridad en las etapas de producción .....	55
<b>Gráfico 7</b> Mejoramiento del proceso productivo .....	56
<b>Gráfico 8</b> Suficiencia y competencia del personal relacionado con el proceso productivo...57	
<b>Gráfico 9</b> Conservación del producto bajo criterios de calidad .....	58
<b>Gráfico 10</b> Entrega oportuna de productos al cliente.....	59
<b>Gráfico 11</b> Verificación de cumplimiento de expectativas del cliente .....	60
<b>Gráfico 12</b> Establecimiento de precio del producto.....	61
<b>Gráfico 13</b> Disponibilidad de estrategias de mantenimiento de fidelidad de clientes .....	62
<b>Gráfico 14</b> Promoción del producto.....	63
<b>Gráfico 15</b> Definición de perfil y competencia de los trabajadores.....	64
<b>Gráfico 16</b> Contratación de los trabajadores tomando en cuenta perfil y competencias .....	65
<b>Gráfico 17</b> Disponibilidad de programas de capacitación para el personal .....	66
<b>Gráfico 18</b> Inversiones de crecimiento empresarial.....	67
<b>Gráfico 19</b> Conocimiento de las fuentes de financiamiento .....	68
<b>Gráfico 20</b> Presupuesto anual operativo .....	69
<b>Gráfico 21</b> Destino de la producción de la empresa .....	70
<b>Gráfico 22</b> Infraestructura de transporte de productos.....	71
<b>Gráfico 23</b> Fuentes financieras de apoyo a la actividad productiva .....	72
<b>Gráfico 24</b> Nivel de los ingresos asociados a la actividad productiva.....	73
<b>Gráfico 25</b> Problemas asociados con la producción del café.....	74
<b>Gráfico 26</b> Condiciones en las que disminuyen las ventas .....	75
<b>Gráfico 27</b> Nivel de apoyo por parte de entidades públicas o privadas.....	76
<b>Gráfico 28</b> Periodos y condiciones de mayor venta.....	76
<b>Gráfico 29</b> Apoyo público o privado de interés para la empresa.....	77
<b>Gráfico 30</b> Factores incidentes en la producción .....	79
<b>Gráfico 31</b> Condiciones requeridas para mejorar la comercialización .....	80

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de observación .....	103
Anexo 2. Entrevista semiestructurada.....	104
Anexo 3. Síntesis de las entrevistas aplicadas al personal de Belcet S.A.....	105
Anexo 4. Cuestionario.....	107

## RESUMEN

Las empresas día a día buscan ser competitivas en un mercado cada vez más exigente de allí la importancia de evaluar sus procesos y establecer mejoras de manera continua. El presente trabajo tiene como objetivo principal estudiar la cadena de producción de la empresa procesadora de café Belcet S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos. Se aplicó un enfoque cuali-cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental, soportado en las técnicas de observación directa, encuesta y entrevista. La muestra estuvo conformada por 14 empleados responsables del área administrativa y operativa. Como resultados se tuvo un levantamiento actualizado de los elementos claves de cada proceso asociado a la cadena productiva y la identificación de la tendencia actual de las acciones estratégicas que lleva la empresa. Como conclusión se tiene que Belcet ha logrado de forma progresiva el crecimiento de la empresa, pero resulta necesario reformular los objetivos estratégicos para que sean más claros, de conocimiento del personal y constituyan la guía por el cual deban orientarse las operaciones y recursos de la empresa.

**Palabras claves:** café, competitividad, cadena de valor, intereses organizacionales

## SUMMARY

Every day companies seek to be competitive in an increasingly demanding market, hence the importance of evaluating their processes and establishing continuous improvements. The main objective of this work is to study the production chain of the coffee processing company Belcet S.A. for the reformulation of strategic objectives. A qualitative-quantitative approach was applied, with a descriptive scope and non-experimental design, supported by the techniques of direct observation, survey and interview. The sample consisted of 14 employees responsible for the administrative and operational area. As a result, there was an updated survey of the key elements of each process associated with the production chain and the identification of the current trend of the strategic actions carried out by the company. As a conclusion, it is concluded that Belcet has progressively achieved the growth of the company, but it is necessary to reformulate the strategic objectives so that they are clearer, of knowledge of the personnel and constitute the guide by which the operations and resources of the company should be oriented.

**Keywords:** coffee, competitiveness, value chain, organizational interests

## INTRODUCCIÓN

La actividad productiva del café ha representado, mundialmente, uno de los sectores con más trayectoria y dinamismo. Según la Organización Internacional del Café (ICO, 2021), los niveles de exportación en el mundo fueron de 10,97 millones de sacos para diciembre del año 2020. Esto representó con relación al año anterior un incremento de 1,5 %. En el caso de Ecuador, este rubro forma parte de los productos que el país exporta. Según el diario El Universo (2020), para el año 2019, la nación percibió \$77,8 millones asociada con la exportación de este producto.

Los productores y comercializadores ecuatorianos de café han tenido una progresiva evolución, sin embargo, al igual que muchas empresas de otros ramos, tras el efecto de la pandemia asociada al COVID-19, se produjo reducción de sus operaciones y, estos, se inclinaron a evaluar su cadena de producción para orientar sus objetivos estratégicos y acciones, en pro de hacer frente a la nueva realidad post COVID-19. Considerando lo anterior, es importante especificar los conceptos antes mencionados. Para Camarena (2020), la cadena de producción en una empresa está representada por el conjunto de actividades asociadas a la generación de un producto, esta forma parte de la cadena de valor integral de la compañía, y para su análisis es importante tomar en cuenta aspectos claves como maquinaria, personal, materia prima, entre otros, mientras que los objetivos estratégicos, constituyen según Leyva *et al.* (2018) las metas o fines que se traza una empresa, generados como parte de la planeación estratégica; estos encausan las actividades y recursos de la organización.

Empresas como BELCET S.A., conscientes de que se han presentado y se presentarán variaciones en el mercado del café, ha decidido evaluar sus procesos, como base para definir estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y lograr una ventaja competitiva. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivo estudiar la cadena de producción de BELCET S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos. El informe se estructura en capítulos. En el primero, se plantea la problemática a investigar; en el segundo, se destacan los elementos teóricos que servirán de referencia; en el tercer capítulo, detalla la metodología de investigación planteada para el estudio; finalmente se indican los resultados que se estiman obtener.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

Estudio de la cadena de producción de BELCET S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

El café es uno de los rubros que más ha contribuido en el dinamismo económico de muchas naciones. En el caso del Ecuador el interés del Estado por impulsar el sector se manifestó en el apoyo a la creación del Consejo Cafetalero Nacional, el desarrollo de estrategias comerciales y alianzas estratégicas con otros países (Santelices, 2019).

Empresas como BELCET S.A. han enfocado las expectativas en la explotación de las potencialidades del café, considerando los elementos favorables del mercado para posicionarse en este. Esta empresa, cuyas operaciones se concentran en el Sitio Rodeo del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, se caracteriza por el procesamiento y comercialización de café; las estrategias establecidas por la gerencia han permitido la exportación a países como Japón, Alemania, Estados Unidos y Bélgica, entre otros (BELCET, 2020).

En el caso del mercado colombiano, según Tarupí (2018), para el año 2017 la empresa BELCET S.A. alcanzaba a cubrir la demanda en 57.600 qq (quintales), con proyección al año 2019 de 66.070 qq y 70.761 qq en el año 2020. Estas cifras eran alentadoras, demostrando que el proceso de exportación se había ramificado hacia otros países, no obstante, el efecto COVID-19, al igual que ocurrió en otras empresas, fue de significativo impacto para los proyectos y actividades de la empresa en general.

Tras el inicio de la pandemia, por disposiciones legales a nivel nacional, específicamente, a través del Decreto Presidencial de Estado de Excepción N° 1017, se llevó a cabo la suspensión de vuelos, paralización de actividades no medulares y restricción de movilidad de la comunidad en general, mientras que la industria agrícola y ganadera siguió funcionando, pero con condiciones especiales (Presidencia de la República del Ecuador, 2020).

Lo antes expuesto representó una condición para la cual muchas empresas no estaban preparadas, algunas detuvieron totalmente las actividades, otras vinculadas al sector alimenticio como BELCET S.A., tuvieron que reducir operaciones y horas laborales. La

producción disminuyó, lo que trajo como consecuencia el incumplimiento a la demanda de café y, de manera especial, con los compromisos de entrega establecidos con los clientes. Como situación especial, según la Organización Internacional del Café (ICO, 2020), a nivel nacional e internacional, el consumo del café se elevó en los primeros meses de inicio de la cuarentena por el virus COVID-19. Las familias permanecían más tiempo en los hogares y el café fue uno de los productos más solicitados para el consumo, debido a que, además de ser un artículo presente en toda canasta básica familiar también representó, para muchas personas, una forma de liberar el estrés asociado al confinamiento y al teletrabajo (Bretón, 2020).

La demanda de los primeros meses, tras el confinamiento, provocó que BELCET S.A. aumentara su producción, sin embargo, factores como el transporte, dificultades con algunos insumos operativos debido a fallas de los proveedores y la reducción de la jornada laboral, limitaron las acciones de la empresa, lo que obligó a replantear el esquema de producción y reorganizar los compromisos con los clientes, afectando de manera directa los ingresos. Esta situación generó en los socios la necesidad de realizar una evaluación de los objetivos estratégicos que se habían establecido para redefinirlos, con el fin de mitigar las afectaciones derivadas de la situación pandémica y prepararse para un mercado con particularidades emergentes de la situación post COVID-19.

Con base en lo anterior, surgió la necesidad de estudiar la cadena de producción de la empresa BELCET S.A., entre el periodo enero 2019 y julio 2020, con la finalidad de generar una base sólida que permita establecer alternativas u objetivos estratégicos adaptados a la nueva realidad comercial, orientando el esquema de producción hacia una mayor efectividad y visualizando estrategias que optimicen la productividad.

En tal sentido, la interrogante de investigación que orienta el presente estudio es la siguiente:  
¿Qué elementos son necesario estudiar de la cadena de producción de BELCET S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos?



### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Estudiar la cadena de producción de la empresa BELCET S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- a) Identificar el estado actual, elementos constituyentes y factores determinantes en la cadena productiva de la empresa BELCET S.A.
- b) Realizar un análisis comparativo de los procesos de producción de la empresa BELCET S.A. considerando la información de producción, comercial y financiera, durante el período estudiado.
- c) Determinar si el plan estratégico de la empresa BELCET S.A. involucra reformular los objetivos estratégicos tras el efecto COVID-19.

## **1.4. Justificación**

### ***1.4.1. Justificación teórico-metodológico***

Actualmente las condiciones operativas y de mercado han cambiado, consecuencia del efecto COVID-19, en tal sentido, un estudio de la cadena de producción de la empresa BELCET S.A. derivará en aspectos teóricos y empíricos que pueden aportar información vital al estado del arte vinculado al contexto empresarial. Es importante mencionar que los objetivos estratégicos brindan la orientación a las diferentes acciones que emprenda una organización en la búsqueda de posicionamiento en el mercado y rentabilidad (Durán & Guzmán, 2019). Por otro lado, contribuirá a la línea de investigación de la Universidad Técnica de Manabí y servirá de referencia para otros trabajos que aborden estudios en torno a la temática considerada en la presente investigación.

Las estrategias de una empresa, desde el punto de vista teórico, son variadas y dependen del tipo de producto, sin embargo, en el caso del café y en especial si este es para exportación, se deben destacar las características físicas y organolépticas que presenta, así como evaluar el precio para competir en el mercado y buscar una ventaja competitiva (Álvarez, 2018). En correspondencia con lo antes descrito, la particularidad de analizar a la empresa BELCET S.A. en el periodo previsto permitirá generar bases para un nuevo enfoque de producción, lo cual aportaría a la teoría existente en este campo, dado que las condiciones post COVID-19 difieren a las tradicionalmente abordadas en la literatura.

Desde el punto de vista metodológico esta investigación plantea una manera de analizar la cadena de producción de la empresa BELCET S.A, considerando elementos teóricos y empíricos, así como herramientas de evaluación como FODA, identificación de puntos críticos e importantes. Este patrón de análisis, sustentado en fundamentaciones teóricas de otros autores, servirá como método de referencia para evaluar empresas con características similares a la involucrada en el estudio. Por otro lado, se busca aportar la actualización de los conocimientos sobre análisis de la cadena de producción, tomando en cuenta elementos novedosos relacionados con la realidad post COVID-19.

### ***1.4.2. Justificación social***

Ante los significativos cambios que se han presentado a causa de la condición pandémica que vive el mundo, donde el Ecuador no es la excepción, surgen cambios en el desarrollo del

mercado comercial de todas las áreas. Las empresas como BELCET S.A., que procesan y comercializan café, enfrentan actualmente nuevos retos y a la vez oportunidades, de tal manera que la presente investigación, aun cuando se enfoca en una empresa particular, será de beneficio y soporte para otras que se dedican al mismo ramo. Por lo tanto, es necesario estudiar y comprender los nuevos factores presentes, así como su incidencia en las operaciones de compañías del sector cafetero, por lo que al desarrollar esta investigación se expondrán estos factores y se desarrollarán novedosas maneras de abordarlo, lo cual servirá a otras compañías incluso distintas a las del ramo del café.

### ***1.4.3. Justificación práctica***

El estudio permitió identificar elementos a mejorar en la cadena de producción de la empresa BELCET S.A., lo que contribuirá en los análisis administrativos con el fin de superar, al corto plazo, las barreras que han surgido en el mercado del café y en los procesos de exportación tras el efecto pandémico, a partir de este modelo, establecer objetivos estratégicos que deriven en acciones que permitan a la compañía recobrar la competitividad. Analizar las condiciones en el periodo enero 2019 a julio 2020 proveerá de insumos que faciliten contrastar costos, niveles de producción y efectividad administrativa en la cadena de producción, de modo que se puedan derivar decisiones adaptadas a la nueva realidad post COVID-19.

## **1.5. Delimitación de la investigación**

### ***1.5.1. Delimitación temporal***

El presente estudio se desarrolló con base en la información obtenida del periodo enero 2019 y julio 2020, que dispone la empresa BELCET S.A y que forma parte de los reportes de gestión y evaluación administrativa.

### ***1.5.2. Delimitación geográfica***

Esta investigación se realizó en la empresa BELCET S.A., localizada en el Sitio Rodeo del cantón Portoviejo, provincia de Manabí.

### ***1.5.3. Delimitación teórica***

El estudio desarrollado se fundamentó en teorías expuestas por especialistas en el área de la cadena de producción como Tous *et al.* (2019) y (Anaya, 2016). Por otro lado, con respecto a objetivos estratégicos y planeación estratégica en general, se consideraron autores como Sainz (2018) y Delaux (2017).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Montenegro y cols. (2018) desarrollaron una investigación orientada en precisar, con base en el análisis de factores asociados a la producción de café, un diseño de estrategias para mejorar la producción y calidad del producto para la exportación. Se empleó una metodología de tipo cualitativa, apoyada en la técnica de entrevista y la observación. La población objeto de estudio estuvo conformada por empleados y representantes de la Empresa Familiar “El Milagro”, aplicando un muestreo no probabilístico. Los resultados alcanzados permitieron determinar que los productores de café constituyen el factor principal en la cadena de valor; debido a los procesos que conlleva la producción de este y a la influencia que ejercen en materia de calidad. Por consiguiente, se concluyó que la empresa debe dirigir sus esfuerzos hacia el apoyo de este sector. Asimismo, es necesario cumplir rigurosamente cada uno de los procesos aplicados en la cadena de producción con el fin de adquirir el nivel adecuado de calidad esperado por el consumidor o cliente.

La investigación realizada por Vilcherrez (2018) tuvo como objetivo plantear un plan de mejora continua y reorientación de las estrategias, a fin de incrementar la productividad dentro de los procesos productivos de una empresa cafetalera. Se aplicó una investigación descriptiva y cuantitativa, con un diseño no experimental, apoyada en la entrevista y la observación. La población estuvo integrada por 36 trabajadores que llevan a cabo actividades en el área de producción. Como resultados se tuvo que la organización ha tenido un significativo incremento en la demanda desde hace varios años, ocasionando que la empresa aumente las horas extras de trabajo, a pesar de ello, la capacidad instalada no es suficiente para cubrir la demanda total del mercado. Por ello fue seleccionada la metodología denominada PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), para implementar la propuesta de mejora continua, considerando que presenta procesos claros y precisos.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Contextualización de las cadenas de producción aspectos estratégicos

Las cadenas de producción están conformadas por las fases de elaboración, distribución y comercialización de servicio o producto hasta llegar al consumo final; además, están constituidas por una serie de elementos de tipo económico que tienen participación de manera directa no solo en la producción, sino también en la transformación y traslado hacia el mercado del producto. Es decir, las cadenas de producción se refieren a un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados y que tienen en común el mismo mercado, teniendo como objetivo principal brindar satisfacción al consumidor, de acuerdo a Cayeros y cols. (2016).

La cadena de producción permite la vinculación administrativa y operativa de los diferentes actores que se encuentran dentro de esta; así mismo combina los elementos que participan en cada una de las fases para que trabajen de manera conjunta. Esta comprende desde la provisión de los insumos hasta la etapa de comercialización, cuyo objetivo es mejorar la calidad y competitividad.

El estudio de la cadena de producción ayuda a identificar los factores que limitan la competitividad sobre un producto, esto permite plantear acciones que beneficien los procesos (Antúnez & Ferrer, 2016). Por consiguiente, son muchos los elementos que intervienen en una cadena productiva para elaborar un producto y que este sea llevado hasta el consumidor final. Algunos de estos factores tienen participación de manera directa en las etapas de producción, transformación y comercialización del producto, mientras que el resto están orientados solo a brindar servicios.

En consecuencia, este conjunto de factores está sujeto a la influencia del entorno, que se encuentra representado por variados agentes tales como condiciones de tipo políticas y ambientales (Borja *et al.*, 2016). Entre los factores que deben ser considerados en una cadena de producción, Antúnez y Ferrer (2016) destacan la dotación de elementos de producción, no solamente los referentes a capital, trabajo y tierra, sino que se debe adicionar el conocimiento, tecnología e innovación. También debe estar presente el proceso de abastecimiento, por medio del cual la organización o empresa puede establecer relaciones con el mercado proveedor bien sea de servicios o insumos con el cual tendrá la posibilidad de hacer intercambios de dinero por bienes.

### ***2.2.2. Efecto del covid-19 sobre la actividad cafetalera mundial***

La Organización Internacional del Café (OIC) (2020) realizó una encuesta sobre los efectos de la pandemia en los países miembros exportadores con el objetivo de evaluar los efectos a corto y largo plazo en el sector cafetero. Para ello evaluó todo el proceso desde la siembra hasta el punto de exportación, identificó las medidas de mitigación y los recursos precisos, lo que permitió obtener una instantánea de la impresión actual que se tiene de tendencias en los países exportadores.

Los resultados y las perspectivas de la encuesta apoyan que la OIC promoció el acceso a recursos y financiación para ayudar a mitigar el impacto negativo de la COVID-19 en la salud y la vida económica y social de todos los que trabajan en el sector cafetero, centrándose en especial en los países exportadores. Haciendo especial énfasis en la importancia de proteger vidas de los efectos directos del virus durante la temporada de cosecha, de proteger el medio de vida y los ingresos de grupos vulnerables y de proteger inversiones anteriores realizadas para mejorar la sostenibilidad del sector cafetero. Por tanto, se precisa la alianza de gobiernos nacionales, la industria del café, la comunidad internacional de desarrollo y la sociedad civil para facilitar ayuda de emergencia y asegurar la recuperación sostenible del sector cafetero de esta crisis mundial.

### ***2.2.3. Impacto sobre Latinoamérica y el Caribe***

Informes de la CEPAL y el Banco Mundial pronosticaron que las economías de los países de América Latina y el Caribe serían fuertemente impactadas por la crisis generada por la pandemia. Esto dado que las medidas de prevención han generado una paralización de las principales actividades económicas en la mayoría de los países. El Banco Mundial indicó una recesión con una caída del PIB regional de 4,6 % en 2020, ya que se esperaba una disminución de los ingresos generados por industrias como el turismo, los servicios, el comercio y el transporte, así como de las remesas, rubros muy relevantes para las economías de los países de la región. Mientras que la CEPAL proyectó una reducción de las exportaciones a raíz de la disminución de la actividad económica de los principales socios comerciales de América Latina y el Caribe, es decir, Estados Unidos, Europa y China, pronosticando también una caída de precios de los productos primarios, la disrupción de las cadenas de suministro y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC), 2020).

Con respecto a la actividad cafetera surgieron restricciones para el trabajo en campo, sin embargo, muchos trabajadores siguieron laborando. Además, se está realizando trabajo remoto en la parte administrativa y hay menos personal en las fincas y en los centros de procesamiento, ocasionando que el proceso de recolección de café se haya reducido. Otro de los desafíos de la situación es que los productores no recibían la asistencia técnica adecuada debido a que los profesionales especializados no podían moverse hacia las fincas y zonas de cultivo. Sin embargo, aunque la demanda de café se mantiene alta, existen desafíos con los envíos debido a la falta de contenedores o porque se le está dando prioridad al embarque de comida fresca. Adicionalmente, las oficinas gubernamentales han reducido el horario de trabajo, por lo que los procesos de exportación se vuelven más lentos.

#### ***2.2.4. Caso Ecuador***

En los primeros meses de 2020, la economía ecuatoriana se vio afectada por lo ocurrido el 16 de marzo, fecha en que fue dictado el Decreto Ejecutivo No. 1017, como resultado de la pandemia del COVID-19, que declaró el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional. Esto determinó la suspensión de todas las actividades económicas y el trabajo presencial, exceptuándose los sectores de salud, seguridad alimentaria, sector financiero, transporte de personal sanitario y sectores estratégicos, mostrando las exportaciones una variación anual negativa de 5,2 % en 2020, como resultado de una contracción en las exportaciones no petroleras, que en el caso del café fue de 13 % (Banco Central del Ecuador, 2020).

Entre las principales afectaciones de las organizaciones exportadoras del país se encuentran las pérdidas económicas por la finalización de contratos con clientes, las dificultades en el transporte interno ocasionando demora en los envíos y que el producto no llegue en óptimas condiciones a los clientes; además del incremento de costos operativos debido a la adquisición de equipos de bioseguridad para contrarrestar la pandemia (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, 2020).



### 2.3. Contextualización de la empresa BELCET S.A.

El estudio se llevó a cabo en la empresa Belcet S.A., ubicada en Ecuador, provincia de Manabí, parroquia Abdón Calderón, vía principal, número de RUC 0992113138001, que tiene como actividad primordial el procesamiento del café para exportación, siendo una empresa familiar dedicada, principalmente, al negocio del café, contando con más de 30 años de experiencia en el área, lo que los acredita como una empresa sólidamente establecida y conocedora del mercado interno, externo y de los procesos.

El tipo de café que procesa es el arábico, una variedad característica que se da en Manabí. El café que exporta esta empresa, tiene una particularidad de que es de tipo orgánico, es decir, no se emplea agroquímicos, por lo cual se considera más puro y atractivo para los degustadores de este producto (BELCET, 2020).

#### **Figura 1.**

*Logo y parte de la infraestructura de la empresa Belcet S.A.*



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

El café que llega a las instalaciones de Belcet S.A. pasa por rigurosos procesos de selección y control de calidad. La empresa cuenta con 14 empleados directos, de los cuales seis corresponden al área administrativa y gerencial, los ocho restantes se encargan de la parte operativa. La empresa tiene programas de incorporación de empleados eventuales contratados por periodos definidos de tiempo según las necesidades de la compañía.

Entre las estrategias de la empresa se encuentra el impulso a los caficultores locales a constituir asociaciones formalmente establecidas que permitan obtener certificaciones internacionales de calidad, esperando conseguir una sinergia para estrechar la relación público-privada.

## 2.4. Plan estratégico de la empresa BELCET S.A.

El plan estratégico de Belcet S.A que se dispone actualmente, tenía vigencia hasta el año 2020, este es concebido por la empresa como una herramienta base para la mejora continua de la organización, en este se exponen las líneas de acción de la empresa, los objetivos que se persiguen. Este plan es el resultado de una evaluación de las fortalezas, debilidades y demás elementos. No obstante, este fue concebido en año 2015 y se han logrado varias metas, mientras que otras ameritan replantearse.

### Figura 2.

Portada del plan estratégico de la empresa BELCET S.A.



**Fuente:** Tomado de plan estratégico de la empresa Belcet Periodo 2015-2020

Belcet S.A en su plan estratégico 2015-2020 consideraba elementos que no solo le permitían crecer individualmente como empresa, sino que ha tenido presente un modelo de relación estrecho con los caficultores locales. Se plantea a continuación los aspectos claves reflejados en el plan estratégico.

### 2.4.1. Misión

El propósito o razón de ser de la empresa BELCET S.A., se sintetiza en la siguiente misión: Abastecer con café verde de calidad al mercado nacional e internacional, utilizando la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas de nuestros clientes

### 2.4.2. *Visión*

Sobre este contexto se enfatiza sobre la visión que muestra actualmente la empresa BELCET, S.A.:

Ser una empresa competitiva e innovadora en el abastecimiento de café verde y el desarrollo de otras oportunidades incrementando nuestra participación en el mercado internacional.

### 2.4.3. *Valores*

Los valores tienen una función bien establecida a nivel organizacional, a este respecto Bush y Hair (2016) argumentan que los mismos se basan en diferentes aspectos de gran importancia, como la cultura, la filosofía, la toma de decisiones, así como los patrones de comportamiento entre los individuos. Sin embargo, los valores organizacionales son pautas que orientan las acciones de los miembros que integran la empresa. En efecto, Basta et al. (2015), señalan que esto permitirá construir una cultura empresarial, constituyendo la forma de comportarse en situaciones organizacionales y sociales, así como actuar responsablemente ante los impactos que las operaciones puedan generar en el medio ambiente.

A tales efectos, la empresa BELCET, S.A., es una organización que cuenta con talento humano capacitado, el cual se rige por principios y valores productivos que permiten impulsar a los caficultores a constituir asociaciones establecidas de manera formal, con estándares de calidad, brindando calidad en el servicio, adecuada gestión en cuanto a beneficios sociales, fortaleciéndose con responsabilidad y, cumpliendo con los valores indicados en la figura:

#### **Figura 3.**

*Valores de la empresa BELCET S.A.*



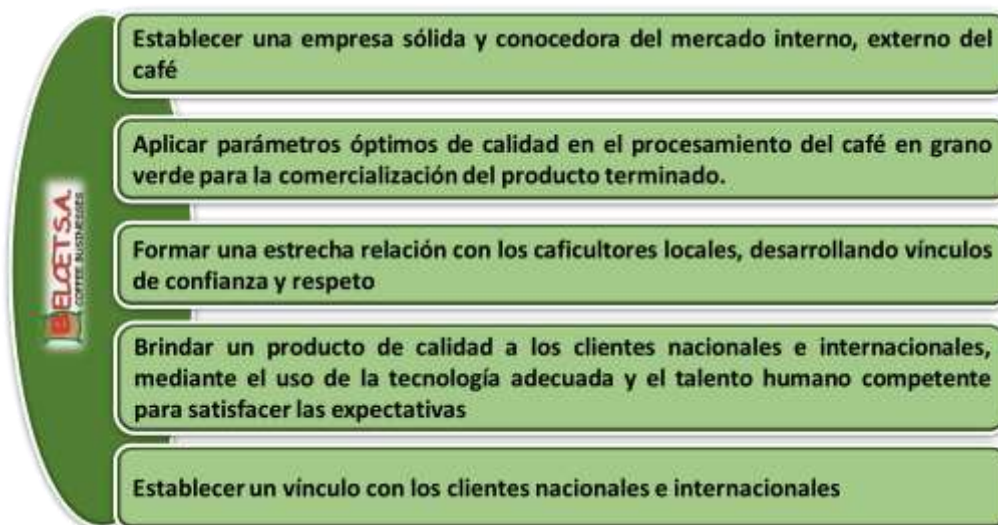
**Fuente:** Tomado de plan estratégico de la empresa Belcet Periodo 2015-2020

#### 2.4.4. *Objetivos Estratégicos*

Según la teoría estratégica planteada por Villanueva y Toro (2017), los objetivos se pueden concretar como los resultados específicos, que una organización pretende alcanzar mediante el cumplimiento de su misión. Estos a su vez son fundamentales para el éxito de la empresa, ya que ayudan en la evaluación, revelación de prioridades, permitir la coordinación y considerar la base para la planificación, organización, motivación y control de manera efectiva. La empresa BELCET S.A., en búsqueda del crecimiento de sus operaciones y gestión empresarial, plantearon en su plan estratégico 2015-2020, los siguientes objetivos estratégicos que se muestran en la figura 4.

#### **Figura 4.**

*Objetivos estratégicos de la empresa BELCET S.A*



**Fuente:** Tomado de plan estratégico de la empresa Belcet Periodo 2015-2020

#### 2.4.5. *Cadena de valor de Belcet S.A*

La cadena de valor de Belcet S.A se estructura de un grupo de procesos principales, entre los que destaca compra y recepción, selección, despulpado, fermentación, lavado-clasificación, secado, almacenaje, comercialización. Al igual que otras empresas se apoya en procesos como contabilidad finanzas, recursos humanos y apoyo tecnológico.

**Figura 5.**

*Cadena de valor de la empresa BELCET S.A*



**Fuente:** Tomado de plan estratégico de la empresa Belcet Periodo 2015-2020

### **2.3.5.1. Compra y recepción**

Es uno de los procesos más importantes, en este se efectúa una selección preliminar de la materia prima al mantener un vínculo estrecho con los proveedores a manera de garantizar la característica orgánica del café que comercializa. Los responsables del proceso efectúan encuentros con los agricultores para evaluar la condición orgánica de los cultivos y así asegurar insumos acordes a las exigencias de los clientes y del tipo de producto que comercializa la empresa.

Las actividades inmersas en este proceso van desde la verificación inicial de la calidad del café, tomando una muestra aleatoria para precisar el nivel de humedad, el calibre del grano e incluso se realiza una catalogación y tostado de la muestra, para dar una valoración del café recibido. Se efectúa una categorización inicial de los insumos tomando en cuenta las características. Los trasportes que contienen el café son pesados en una báscula, para determinar la cantidad de insumo recibido.

## Figura 6.

Área de recepción de materia prima de la empresa Belcet S.A



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

### *Recursos con los que se cuenta para el proceso de compra y recepción*

- Báscula
- Equipo de prueba de calidad del grado
- 01 personal de laboratorio
- 01 personal de negociación y recepción
- 01 Tolva

## Figura 7.

Área de control de calidad de materia prima de la empresa Belcet S.A



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

### **2.3.5.2. Despulpado**

Este es otro de los procesos medulares de Belcet S.A, en este se encuentran involucrados un conjunto de actividades y equipos con el fin de remover la pulpa o piel, dejando la semilla descubierta. La importancia de esta fase se debe a que es necesario realizarla en tiempos que

evite variaciones en las propiedades del fruto por oxidación o la exposición a condiciones de humedad, lo cual puede incidir en la calidad del café. Entre los efectos que se puede tener por demoras de efectuar el despulpado está el llamado fermento. Este proceso se efectúa con el apoyo de máquinas de despulpado.

**Figura 8.**

*Área y equipo de despulpado de la empresa Belcet S.A*



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

**Figura 9**

*Equipo de despulpado y verificación por parte del personal de la empresa Belcet S.A*



**Fuente:** Tomado de Belcet (2020)

***Recursos con los que se cuenta para el proceso de despulpado***

- 02 máquinas de despulpado
- 01 persona de verificación de equipos y producto

### 2.3.5.3. Fermentación

Belcet efectúa un proceso de fermentación que consiste en dejar que los granos a los cuales se le ha removido la piel durante la etapa de despulpado fermente para facilitar el lavado de lo que se conoce como mucilago, es decir la capa localizada entre el pergamino o cascara superficial y la pulpa, también para remover la parte más blanda que componen la cereza del café. La fermentación se da en tanques en los que se recibe el grano despulpado, por lo general corresponde a un tiempo promedio de 24 horas, dependiendo de la temperatura ambiental y si el despulpado se efectuó con en seco.

#### Figura 10.

*Tanque de fermentado y muestra de granos de café fermentado Belcet S.A*



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

#### *Recursos con los que se cuenta para el proceso de fermentado*

- 04 tanques de fermentado
- 01 personal de verificación
- 02 ayudantes para la distribución de las semillas en los tanques

### 2.3.5.4. Lavado-clasificación

Este es otro de los procesos básicos y elementales dentro de la calidad del café que comercializa Belcet S.A, a través de este se remueve el mucilago que ha pasado por el proceso de fermentación. Para ello la empresa cuenta con tanques de lavado, en el cual se emplea agua limpia y pretratada para que las impurezas no afecten la calidad del grano.

El lavado se efectúa por parte del personal de la empresa, quienes agitan periódicamente los granos que se encuentran sumergidos en agua. Los granos son enjuagados varias veces y el agua con los residuos es drenada en cada etapa.



**Figura 11.**

*Tanque de fermentado y muestra de granos de café fermentado BELCET S.A*



**Fuente:** Tomado de BELCET (2020)

***Recursos con los que se cuenta para el proceso de lavado***

- 04 tanques de lavado
- 03 personal de lavado
- 01 Personal de control de calidad

**2.3.5.5. Secado**

Belcet S.A dispone de extensiones de terreno en los que se han dispuesto “camas elevadas de secado”, esto para realizar un secado al sol de los granos lavados. De igual manera cuenta con equipos especiales de secado, llamadas secadoras mecánicas de café o máquinas de secado por inducción. No obstante, estas últimas se emplean de forma reducida, por un lado, para minimizar el uso de energía y así hacer los procesos más amigables al ambiente. Por otra parte, y la razón principal, se debe a la filosofía de Belcet de mantener los procesos lo más natural posible para así conservar propiedades del café.

**Figura 12.**

*Camas de secado y muestra de granos de café en proceso de secado, empresa BELCET S.A*



**Fuente:** Tomado de (BELCET, 2020)

### ***Recursos con los que se cuenta para el proceso de secado***

- 03 Camas de secado
- 03 personal de secado
- 01 Personal de control de calidad

### **2.3.5.6. Clasificación y empaquetado**

Belcet S.A cuenta con una amplia infraestructura y equipos para efectuar la clasificación de los granos según sus dimensiones. Dispone de equipos inteligentes de selección los cuales permiten categorizar y detectar variaciones que pudieran incidir en la calidad del producto. También se dispone de un proceso de selección manual efectuado por personal propio o contratado.

Con relación al empaquetado, básicamente como Belcet es una empresa de venta mayorista, el grano de café se coloca en sacos de 60 kg para almacenarlo en las correspondientes bodegas. Para el proceso de empaquetado la empresa dispone de una sección de la planta dedicada exclusivamente a esta actividad, en esta área se encuentran máquinas que facilitan el transporte de los granos hasta las balanzas donde es pesado. Las balanzas o equipos de control de peso se configuran para colocar de manera precisa la cantidad de café en cada saco.

Al igual que en todos los procesos de la cadena productiva de Belcet, se realizan controles de calidad para garantizar condiciones que eviten el deterioro del café, ya que la presencia de humedad en los sacos puede generar la aparición de hongos. La empresa cuenta con una máquina de escaneo que evalúa las características de los granos del café antes de ser empaquetado.

En cuanto al personal que labora en el proceso de empaquetado por lo general está compuesto de tres operadores de clasificación y empaquetado, tres operadores responsables de cargar las máquinas de transporte y escaneo del café. En los periodos de mayor producción se incorporan de seis a ocho personas en el proceso de selección manual y empaquetado.

**Figura 13.**

*Áreas operativas asociadas al proceso de selección y empaqueo del café en Belcet S.A*



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

**Figura 14.**

*Equipos en asociados al proceso de selección y empaqueo del café en BELCET S.A*



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

**Figura 15.**

*Muestra de empackado de los granos de café en sacos por parte de Belcet S.A*



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

***Recursos con los que se cuenta para el proceso de selección y empackado***

- Equipo de selección inteligente de granos
- Equipos de distribución y traslado de granos para la selección manual
- 03 personal fijo en el proceso de selección de granos
- 01 Personal de control de calidad
- De 05 a 10 personas más adicionales contratadas en periodos de alta producción

**2.3.5.7. Almacenaje**

Belcet cuenta con dos bodegas que pueden albergar más de 5000 sacos de café de 60 kg, estas corresponden a edificaciones cerradas en las cuales se apila el café ya procesado en la planta y dispuesto para la comercialización.

**Figura**

**16.**

*Área de almacenaje de café, empresa Belcet S.A*



**Fuente:** Imágenes capturadas por las autoras en las instalaciones de la empresa

- 01 Montacargas
- 01 Almacenista
- 01 personal de control de calidad

### 2.3.5.8. Comercialización

La comercialización es uno de los procesos medulares de la empresa, debido a que este es el responsable de las negociaciones y gestiones para que el producto llegue a los mercados internacionales. Actualmente la empresa se ha inclinado en un grupo de países

**Tabla 1**

*Países a los que ha exportado Belcet en los últimos 5 años*

<b>País</b>	<b>Producto</b>
Canadá	
Colombia	Café en grano lavado
Alemania	Arábico
Japón	
Estados Unidos	

**Fuente:** Datos de exportación de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

Los niveles de producto, específicamente café, que ha exportado Belcet pueden apreciarse en la tabla 2. Entre los países a los que se han dirigido las exportaciones efectuadas figuran en primer lugar Colombia, seguido de Japón, Alemania, EE.UU y Canadá.

**Tabla 2***volúmenes en kilogramos que ha exportado Belcet en los últimos años*

AÑO	PAÍS					Total general
	CANADÁ	COLOMBIA	ALEMANIA	JAPÓN	EEUU	
2009			34500			34500
2011		2721631				2721631
2012		2214044.5				2214044.5
2013		1508182	56925			1565107
2014		160000	7550	13110		180660
2015				51225		51225
2016		227000		17595		244595
2017		372300		40500		412800
2018		34000	0	19665	33672	87337
2019	2070			2760	0	4830
2020				32378.5	7.88	32386.38
<b>Total general</b>	<b>2070</b>	<b>7237157.5</b>	<b>98975</b>	<b>177233.5</b>	<b>33679.88</b>	<b>7549115.88</b>


**Fuente:** Datos de exportación de Belcet**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### **2.4.6. Análisis FODA**

Es un esquema que tiene como punto central lo que se desea lograr, al respecto Basta et al. (2015) sostienen que la matriz FODA, es una herramienta fundamental reconocida para poder realizar un análisis de las organizaciones tanto públicas como privadas. Esta matriz busca diagnosticar factores internos y externos, es decir, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que pueden afectar el desarrollo del cumplimiento de las metas organizacionales. Por otra parte, permite conocer el estado actual de la empresa, así como la situación estratégica implementada para que los entes puedan alcanzar un equilibrio o hacer ajustes en función de factores de reorganización tanto internos como externos.

**Tabla 3**

*Matriz FODA de Belcet S.A*

	
<b>BELCET S.A</b> <b>FODA</b>	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recurso humano capacitado y con experiencia amplia en el procesamiento del café.</li> <li>▪ Producto orgánico (sin empleo de agroquímicos)</li> <li>▪ 25 años de experiencia en el negocio cafetero</li>   <li>▪ Precios competitivos</li>   <li>▪ Empleo de métodos naturales de procesamiento del café para mantener su pureza</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategias del Estado con respecto al impulso de empresas locales y reactivación económica</li> <li>▪ Incremento de la preferencia de los consumidores hacia el café orgánico</li> <li>▪ Incremento de las negociaciones internacionales vía web, facilitando de este modo el acceso a más posibles clientes</li> <li>▪ Acuerdos de intercambio comercial de Ecuador con países europeos y asiáticos</li> <li>▪ Ejecución periódica de ferias internacionales de café que permiten promocionar el café y su calidad</li> <li>▪ Aumento de la demanda de café a nivel nacional y mundial.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos tecnológicos insuficientes para el desarrollo pleno de un esquema de comercialización nacional e internacional.</li> <li>▪ Dependencia casi total de los agricultores locales</li> <li>▪ Carencia de maquinaria y equipos de avance para el procesamiento de café</li> <li>▪ Planes de contingencia básicos y sin considerar eventos adversos significativos</li> <li>▪ No se dispone de un sistema de gestión estandarizado</li>   <li>▪ Políticas y objetivos estratégicos desactualizados</li> <li>▪ Proceso de marketing y publicidad básico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de competidores a nivel nacional e internacional.</li>   <li>▪ Situaciones adversas o catastróficas como el COVID-19.</li> <li>▪ Esquema desleal de competencia por parte de otras comercializadoras de café</li> <li>▪ Variaciones en los precios, aranceles y normativas en otros países.</li>   <li>▪ Surgimiento de compradores de café reduciendo la fidelidad de los proveedores (agricultores) hacia Belcet.</li> <li>▪ Variación en el precio de café.</li> <li>▪ Bajo rendimiento de las cosechas de café, lo que disminuye el volumen de insumo que entregan los proveedores</li> </ul>

**Fuente:** Plan estratégico 2015-2020 de Belcet S. A

**Elaborado por:** Autoras de la tesis

#### ***2.4.7. Síntesis del proceso productivo de Belcet***

Los procesos productivos son una serie de actividades que tienen como objetivo la transformación de un determinado recurso o producto, va de la mano con la información y la tecnología necesaria, en el que intervienen personas con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas, llámense clientes o particulares (Intríago, 2020).

En tal sentido, en todo proceso productivo, la transformación es una dinámica que conlleva un estudio adecuado y bien planificado, por cuanto dependerá de la calidad de los productos o servicios que se van a fabricar, para posteriormente ser colocados en el mercado. Sobre este respecto, se muestra un claro ejemplo de los procesos productivos y son aquellos que se originan dentro de la empresa BELCET, S.A. donde se realiza la compra de la materia prima, tal es el caso del café, que debe pasar por procesos de transformación, convirtiéndolo en un producto procesado, listo para ser comercializado y disponible para el consumo de personas que aman el café, con un valor es más alto que la materia prima que lo componen.

A tales efectos, se especifica el proceso de producción de BELCET S.A., el cual comienza con la aceptación de la materia prima, tomando una muestra previa con la finalidad de hacer un análisis, para verificar si se cumplen con los modelos de calidad requeridos para su procesamiento. Aunado a esto, se debe verificar la humedad del café, si supera las 12:00%, se tiene que efectuar el proceso de secado, con el fin de ajustarlos a los estándares de calidad. En cuanto al secado, este consiste en exponer los granos de café verde a los rayos directo del sol, por finas capas de 5 cm, cuando son muy húmedas, y cada vez más gruesas en la medida en que avanza el secado. Es importante resaltar, que la empresa además del tendedero, dispone de secadora diésel con una capacidad que abarca los 600 quintales de café.

Posteriormente, una vez verificado el cumplimiento de las mismas, se debe proceder a realizar el apilado y pulido de los granos de café verde, que consiste en la remoción mecánica de la cáscara del grano seco procesado al húmedo y eliminación de la película de plata del café seco, teniendo claro las siguientes características:

- Clasificado: los granos verdes son clasificados por su tamaño y color, utilizando máquinas de tipo electrónica y especializada.
- Embalaje: posterior a la clasificación de los granos de café verde, se envasan en lotes, que se estiban en lotes para proceder a la exportación o venta en el mercado regional.

Por tanto, el proceso de producción para la empresa BELCET, S.A., es el más importante, puesto que el propósito es reducir los costos del proceso productivo,



optimizando el uso de los recursos, convirtiéndose en ganancia – beneficio tanto para la empresa, como para el consumidor final.

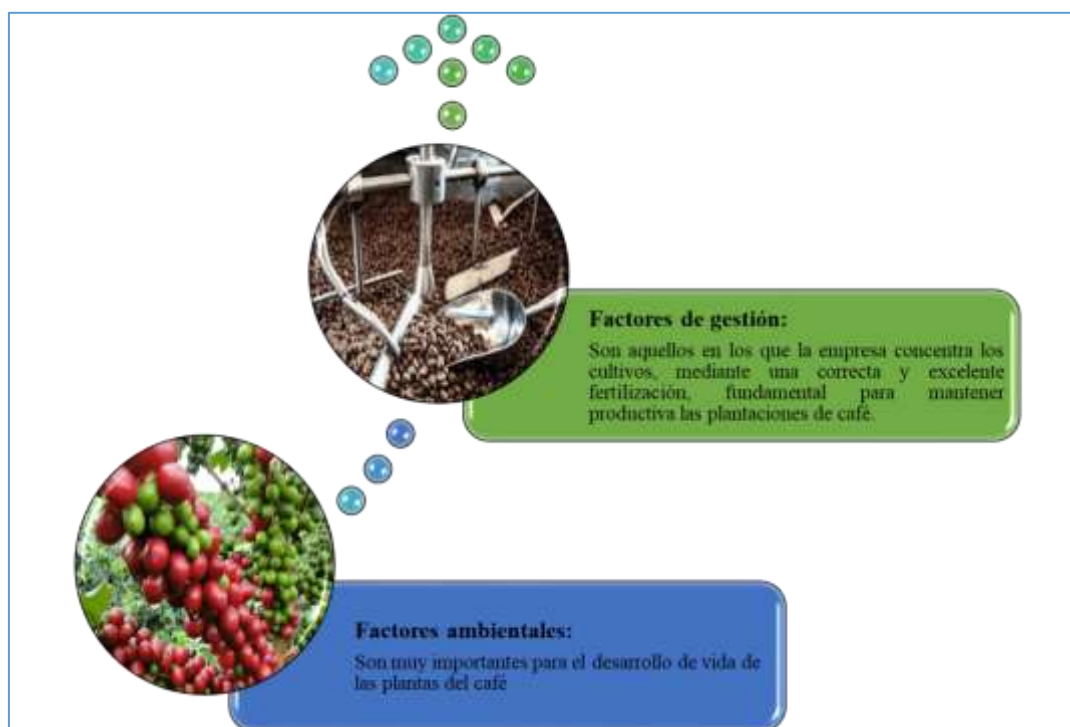
#### **2.4.8. Factores del proceso productivo de la empresa BELCET, S.A.**

La productividad es la cantidad que se puede producir, ya sea un producto o un servicio en un tiempo específico, convirtiéndose en un factor que mide la eficiencia y eficacia de la producción, por un término conocido como el capital utilizado en dicho proceso productivo que, a su vez, también se puede medir por unidad de trabajo. En efecto, la empresa BELCET S.A tiene varios factores de productividad que son fundamentales para obtener un café que cumpla con los roles y estándares de calidad exigidos por los consumidores y que pueda satisfacer las necesidades básicas requeridas. A este respecto, la empresa cumple un gran compromiso con las familias cafeteras y caficultores a través del café que produce, garantizando su calidad, con el trabajo que realizan los cafetaleros y con el cuidado de los recursos naturales.

Los factores de productividad que maneja la empresa BELCET, S.A. son los que se detallan en la figura 17:

**Figura 17.**

*Factores de productividad de la empresa BELCET, S.A.*



**Fuente:** Tomado y adaptado de (BELCET, 2020)

De igual forma, es importante señalar que la empresa BELCET, S.A, dentro de sus planes estratégicos siempre está visionada en incrementar la productividad, para lo cual requiere hacer una inversión eficiente, trabajando de manera eficaz para mantener el mismo nivel de productividad, es decir que pueda invertir en tecnologías que le permita aumentar la producción y reducir los gastos operativos.

Sobre este contexto, Smith (como se citó en Ricoy, 2015), sustenta que la productividad aumenta a medida que la división del trabajo se incrementa, considerándola como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto determinado de recursos, esta a su vez será mayor, si el trabajo se divide entre especialistas que cumplen funciones previamente definidas.

En este caso, lo fundamental es saber que básicamente optimizar la productividad y las condiciones laborales que tiene una empresa, así como mejoras salariales, incide en la motivación de los empleados.

#### ***2.4.9. Estrategias de comercialización en la empresa BELCET S.A.***

El marketing está caracterizado como el acto empresarial a través del cual una empresa ofrece a la venta un bien o servicio que generalmente se proporciona o elabora directamente, en el caso que se analiza es la forma en que la empresa BELCET S. A., negocia con diferentes actores, del mercado del café que adquiere de sus proveedores.

En tal sentido, la producción de café en el área de influencia de BELCET S.A., no es fácil para cuantificarla, debido al hecho de que las entidades de control que tienen que llevar los registros estadísticos de productores, así como de la productividad del sector no tienen información veraz, por cuanto tiene un registro general por cantones y no puede tener la confiabilidad de los registros de compras de la empresa.

No obstante, debido a su forma de adquirir el producto, se registra que desde 2012 la producción ha caído drásticamente, lo que ha obligado a esta empresa a adoptar otras estrategias para permanecer en el mercado, por lo que se vieron en la necesidad de contratar un agente de marketing que visita las unidades de producción agrícola (UPA's) del sector, para comprar el producto a los pequeños agricultores que cumplen con los estándares exigidos por los mercados y así poder ofrecerlo a los clientes.

Las estrategias de marketing de Belcet S.A son escasas y muy conservadoras, de forma general ha incursionado en redes sociales como Facebook. También se afilió a asociaciones nacionales como una forma de darse a conocer entre el mercado con respecto a otros competidores (Ver Figuras 18 y 19).

**Figura 18.**

*Recursos de marketing y para dar a conocer la empresa BELCET, S.A.*



**Fuente:** Tomado del perfil de Belcet S.A en la plataforma facebook

**Figura 19.**

*Recursos de marketing y para dar a conocer la empresa a través de asociaciones nacionales*



**Fuente:** Tomado de ANECAFE (2021)

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

El estudio se encuadra en un enfoque mixto, es decir, cuali-cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional. De acuerdo a lo expresado por Arias (2012), la investigación descriptiva se basa en la caracterización de algún grupo, individuo, fenómeno o hecho, cuyo propósito es determinar tanto su comportamiento como su estructura. Donde los resultados obtenidos mediante este tipo de investigación se encuentran en un rango intermedio en cuanto se refiere a la profundidad de los conocimientos. Por su parte, la investigación correlacional persigue evaluar la relación entre variables. La presente investigación se adapta a lo planteado por el autor, ya que se describió la cadena productiva y los factores asociados, lo cual sirvió de base para el establecimiento de objetivos estratégicos y de este modo actualizar y reformular este elemento clave del plan estratégico de Belcet. Además, se analizó como inciden los factores como el COVID-19 en las operaciones, de la empresa con especial énfasis en la cadena de producción, todo esto tomando en cuenta las disposiciones emitidas por el Estado ecuatoriano.

El enfoque investigativo estuvo además orientado a conocer los procesos de Belcet, los recursos asociados a cada proceso para de este modo alinear los objetivos estratégicos a la realidad y capacidades de la empresa. El aspecto cuantitativo del estudio se vio reflejado en el procesamiento de datos proveniente de la encuesta aplicada al personal de la empresa, en la que se contemplaron factores organizacionales y operativos, esto como soporte a la delineación de los nuevos objetivos estratégicos.

#### 3.2. Diseño de la investigación

Hernández et al. (2014) destaca que la investigación no experimental consiste en los estudios que se efectúan sin manipular las variables de una forma deliberada, donde solamente los fenómenos son observados desde su contexto natural con el propósito de analizarlos. Atendiendo estas consideraciones, la investigación aplicó este diseño, ya que no se variaron elementos de la cadena de producción de BELCET S.A., sino que se estudiaron en su contexto integral.

### **3.3. Población y muestra**

El autor Arias (2012) expresa que la población está representada por un grupo, bien sea finito o infinito de elementos que presentan características comunes. La misma se encuentra delimitada tanto por los objetivos de la investigación como por el problema. Al respecto, la población representativa del estudio está integrada por el personal que cumple funciones en el área administrativa y operativa de la empresa, que están relacionados con la cadena de producción de BELCET S.A, siendo estos de 14 empleados, de los cuales 08 pertenecen a procesos operativos, 06 al administrativo y gerencial. La muestra será de tipo no probabilística a conveniencia conformada por la misma población, por tal razón no se emplearon ecuaciones o fórmula matemática para su definición.

### **3.4. Técnicas de recolección de información**

Al respecto, Arias (2012) establece que las técnicas de recolección de información se tratan de procedimientos empleados para obtener datos, entre los cuales se puede mencionar la entrevistas , encuestas y la observación.

Con base en lo anterior, se indica que para este estudio se usó la observación a partir de la cual y apoyada en una ficha de observación (Anexo 1), se busca conocer los procesos y a su vez, especificar los elementos claves de la cadena de producción. Adicionalmente, se aplicó una entrevista semiestructurada (Anexo 2), apoyada en el instrumento guía, entrevistas a dos representantes, de mayor conocimiento sobre los procesos operativos y administrativos de la empresa. También se implementó la encuesta, apoyada en un cuestionario (Anexo 3), el cual fue aplicado al resto del personal de BELCET, S.A.

### **3.5. Método de investigación**

Para el estudio se emplea el método de investigación empírico-analítico, el cual, según Hernández *et al.* (2018) indican que, en este tipo de estudio, las derivaciones surgen de pruebas y datos verificables, recolectados en el ambiente en el que se da el fenómeno en estudio. En este sentido el estudio lleva este enfoque, ya que a partir del análisis de datos operativos y administrativos reales de los informes de gestión de BELCET S.A, así como los planteamientos del personal operativo y administrativo de la empresa se generaron conclusiones que ayudaron a proyectar objetivos estratégicos conforme a la realidad de la empresa.

### **3.6. Análisis de los datos**

Los datos recopilados para el estudio, proceden de varias fuentes, por un lado, los provenientes de informes de gestión y otros reportes administrativos; estos fueron organizados y categorizados, extrayendo la información asociada a la cadena productiva para analizarla. Por otro lado, se consideraron los datos vinculados a niveles de producción, costos operativos y otros indicadores, los cuales fueron representados en gráficos para la interpretación.

La información recolectada de las entrevistas fue procesada y analizada con el apoyo de técnicas para el manejo y evaluación de este tipo de datos cualitativos. Estas fueron transcritas y se aplicó la agrupación por categorías, por ejemplo, ejes temáticos asociados a la cadena de producción, la planeación estratégica y formulación de objetivos. La comparación de estos datos con referentes teóricos, así como con la información de gestión, permitió evaluar los planes actuales de BELCET S.A y proyectar objetivos, considerando el desempeño de la cadena de producción.

## CAPÍTULO IV

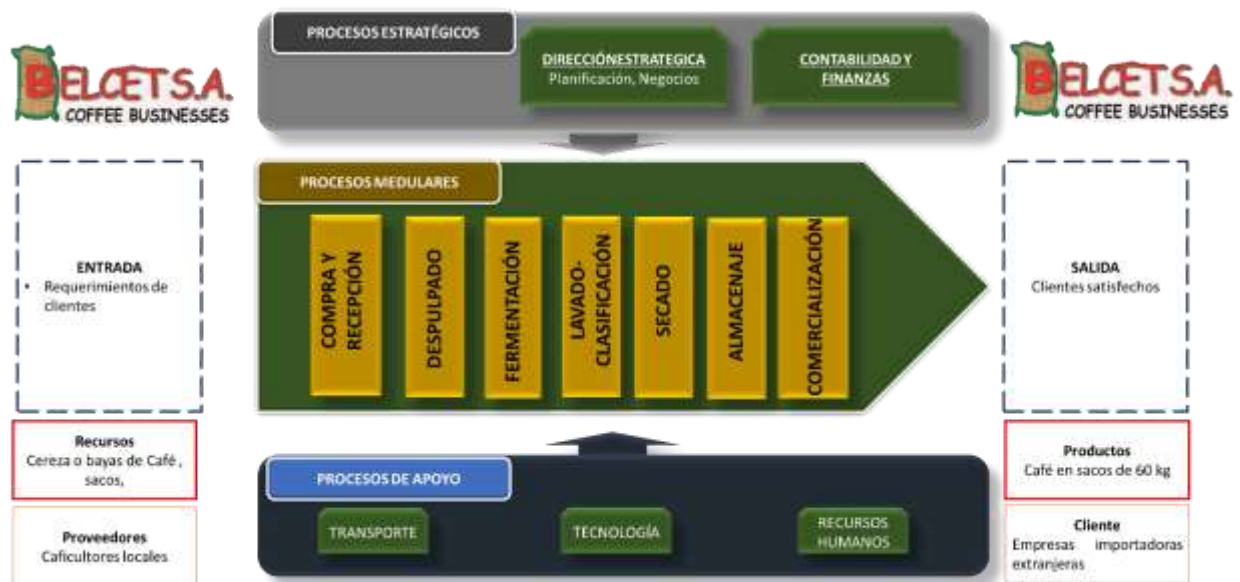
### 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### 4.1. Resultados relacionados con el objetivo: Identificar del estado actual, elementos constituyentes y factores determinantes en la cadena productiva de la empresa Belcet S.A

Para efecto de la determinación de las condiciones actuales y elementos claves asociados a la cadena de producción de Belcet S.A, se efectuó la segmentación del mapa de proceso para caracterizar los medulares. A partir de esto se construyó fichas descriptivas del estado actual de cada proceso y elementos constituyentes. A continuación, se expone el mapa de procesos de la empresa Belcet que se empleó como base del análisis.

**Figura 20.**

*Mapa de procesos empresa Belcet S.A*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

De las entrevistas realizadas se puede concluir que aspectos de la empresa, tales como recepción de materia prima, adecuación del proceso de producción con alto nivel tecnológico, sistemas de mejora permanente y continua para el proceso productivo, capacidad instalada que

incluye la actualización de maquinarias y equipos tecnológicos para cubrir las necesidades del mercado, cumplimiento de metas de producción y nivel tecnológico de la empresa en general, poseen las características idóneas de calidad que permiten mantener a Belcet, S.A. bien posicionada dentro de las empresas productoras de café del país (ver síntesis de entrevista anexo 3).

Además, ambos especialistas coinciden en afirmar que la empresa cuenta con una partida presupuestaria de inversión que les permite mantener la mejora continua del proceso productivo, lo que minimiza las paradas productivas y permite manejar cualquier imprevisto que se presente durante la producción. Sin embargo, es necesario mejorar ciertas áreas de la empresa que, debido al creciente desarrollo y aumento de la demanda, originada por los efectos de la pandemia, se han descuidado, tal como el área administrativa que ha quedado reducida en comparación con el desarrollo y mejora del área de producción.

Otro importante elemento a destacar es que en todas las etapas del proceso productivo se mantienen las debidas normas de bioseguridad requeridas para evitar el contagio de COVID-19, lo que permite mantener la salud de todos y cada uno de los trabajadores.

#### ***4.1.1. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Compra y Recepción***

El proceso de Compra y Selección es clave en la cadena productiva de la empresa, este no solo es encargado actualmente de adquirir la materia prima (bayas de café) sino que se asegura de la calidad de los cultivos a través de visitas a las fincas de los proveedores. Esto hace que los proveedores sean un factor determinante en la calidad del producto que genera Belcet S.A

Como puede apreciarse en la ficha de síntesis de elementos claves del proceso, la empresa Belcet S.A ha adquirido un especial interés por la calidad del producto que comercializa, por lo cual ha establecido nexos con los caficultores proveyéndoles apoyo de asesoría técnica y seguimiento de las siembras de café. Considerando además que la principal característica del producto que vende Belcet es café orgánico, lo cual le ha permitido abrirse paso en un mercado altamente competitivo, debe asegurarse de que los caficultores mantengan las prácticas de cultivo orgánico, ya que variaciones en el tipo de siembra puede afectar la calidad y características distintivas del café que exporta la empresa.

Entre los recursos claves está el apoyo en un sistema de inventarios que facilita llevar control de cada proveedor, conociendo la fecha estimada de cosecha, características de las bayas de café, etc. Es decir, se dispone de un subproceso de Programación de Compras, que efectúa



seguimiento a las fechas de entrega de cosechas para así coordinar con la directiva las acciones y recursos para los demás procesos de la cadena de producción.

**Tabla 4**

*Ficha de elementos claves del proceso de Compra y Selección*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### ***4.1.2. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Despulpado***

El proceso de despulpado como puede apreciarse en la tabla 4, depende principalmente de la efectividad de las máquinas despulpado, esta es esencial en la remisión de la corteza o piel externa de las bayas de café, lo que de cierto modo es determinante de la calidad del producto y de la efectividad en el proceso de fermentación.

Las empresas proveedoras de insumos para las máquinas de despulpado, también son un elemento estratégico, a razón de que las mallas para el despulpado, motores y demás elementos de la maquinaria de fallar pueden ocasionar retrasos en el proceso que no solo implica gastos económicos sino además la calidad del producto, tomando en consideración que si las bayas de café pasan del tiempo establecido por los controles de Belcet sin ser despulpadas, se tiene el riesgo de alteración de la calidad de las semillas y el producto final.

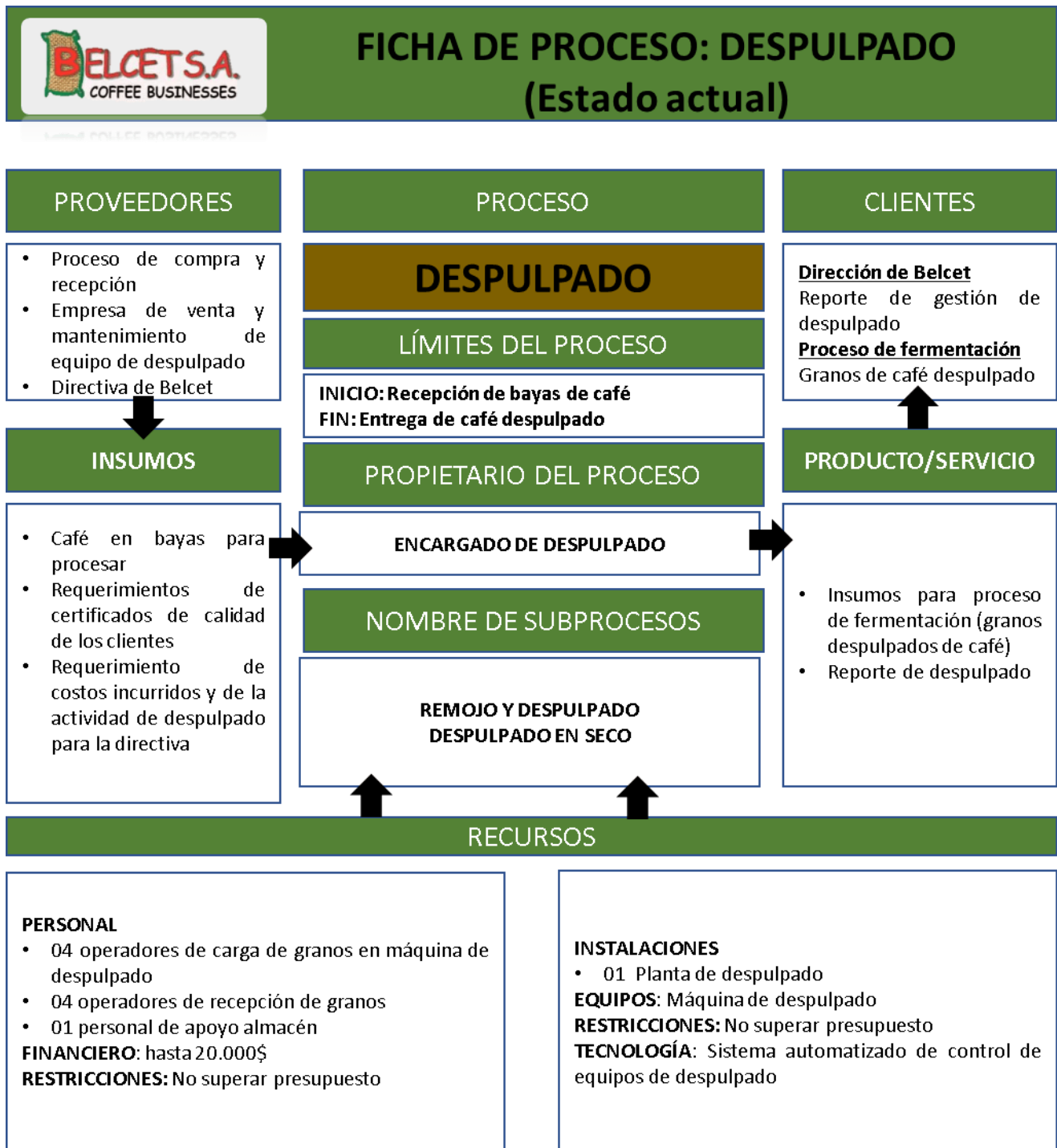
El personal base de las operaciones en periodos de amplia producción está representado por 04 operadores de carga de granos en máquina de despulpado y de 04 operadores de recepción de granos. Estos operadores se encargan de la alimentación de las correas que llevan las bayas de café hacia las mallas especializadas para descascararlas.

La dirección estrategia está inmersa en todos los procesos, la alta gerencia de Belcet concientes de que cada etapa es crucial en la calidad del producto final, efectúan seguimiento periódico de cada fase y es necesario la elaboración de reportes, los cuales son empleados en la toma de decisiones. El presupuesto proyectado para este proceso onda los 20.000 USD esto debido a que la mayor parte de los gastos están vinculados a pago de personal, compra de mallas de despulpado y tiras de corredera, así como el mantenimiento preventivo de las maquinarias.

La sinergia entre el proceso de Compra y Recepción con el proceso de Despulpado es crucial, sobre todo porque el primero asegura la entrega de la materia prima proveniente de las fincas en las cuales se ha cosechado las bayas de café. De allí que esta actividad se da en coordinación para que los volúmenes entregados al proceso de despulpado no sobrepasen su capacidad y evitar alteraciones en la calidad de la materia prima.

**Tabla 5**

*Ficha de elementos claves del proceso de Despulpado*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

### ***4.1.3. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Fermentación***

Belcet S.A tiene siempre presente los requerimientos de calidad de los clientes, incluso muchos de estos solicitan específicamente un determinado producto proveniente de una finca específica de allí la importancia de un adecuado control y seguimiento. El proceso de Fermentación asegura que los granos de café queden libres del mucílago, para ello se deja reposar los granos de café que han sido despulpados para que estos fermenten y posteriormente sean lavados quitando el mucílago.

Las estimaciones presupuestarias para el proceso de Fermentación rondan los 15.000 USD, el cual básicamente cubre la parte de pago de personal, tratamiento de agua empleada en el lavado y chequeos de calidad. Se tiene contemplado 03 personas directamente relacionadas con la movilización de los granos dentro de las piscinas de fermentación y el control de condiciones. Estas personas son también responsables de cambiar periódicamente el agua con la que son lavados los granos de café, lo cual es una actividad crucial.

El tratamiento del agua para asegurar la no disponibilidad de impurezas que puedan manchar los granos de café, representa otro elemento clave en este proceso. Aquí es donde el rol del laboratorista es otro factor destacado para asegurar las características necesarias del agua.

La empresa cuenta con una planta que dispone de tanques de fermentación y correderas para el mejor tratamiento y lavado de los granos. También se cuenta con bombas para impulsar el agua hacia los tanques y lavar los granos. Las actividades de laboratorio, están enfocadas en analizar el nivel de fermentación para de esta manera, precisar el momento apropiado para lavar los granos y eliminar el mucílago.

La directiva de Belcet, solicita reporte de los lotes de granos de café que han sido sometidos a fermentación con el fin de precisar que se cumplan los requerimientos de los clientes, así como evaluar las fechas de entrega final tomando en consideración el resto de los procesos y el tiempo estimado.

El principal cliente de este proceso corresponde al proceso siguiente dado por el Lavado Final y Selección, al cual surte de los granos que ya no disponen mucílago.

**Tabla 6**

*Ficha de elementos claves del proceso de Fermentación*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### ***4.1.4. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Lavado y Selección***

El proceso de Lavado y Selección, es otro de los procesos dentro de la cadena productiva de Belcet S.A, este es secuencial con el de Fermentación y previo al de Secado. Su función es asegurar que no existan rastros de mucílago y garantizar granos adecuados para ser secados.

La clasificación que se efectúa en este proceso es con dos fines, el primero remover los granos de café con detalles o condiciones que pudieran afectar la calidad del producto y la otra para agrupar los granos por tamaño y categorizarlos.

Dentro de los equipos claves del proceso se encuentra el sistema digital de escaneo y clasificación del café. El café transportado por correderas es pasado por la máquina de escaneo, este puede ser por una sola vez o dos veces. Las máquinas son de fácil mantenimiento por lo cual se reduce el número y tiempo de paradas que se puedan, para ello Belcet tiene un plan de mantenimiento preventivo que permite acondicionar los equipos previos a las jordanas de amplia producción. Todos estos equipos forman parte de una planta ubicada en las instalaciones de Belcet junto a las otras plantas asociadas a los otros procesos de la cadena productiva.

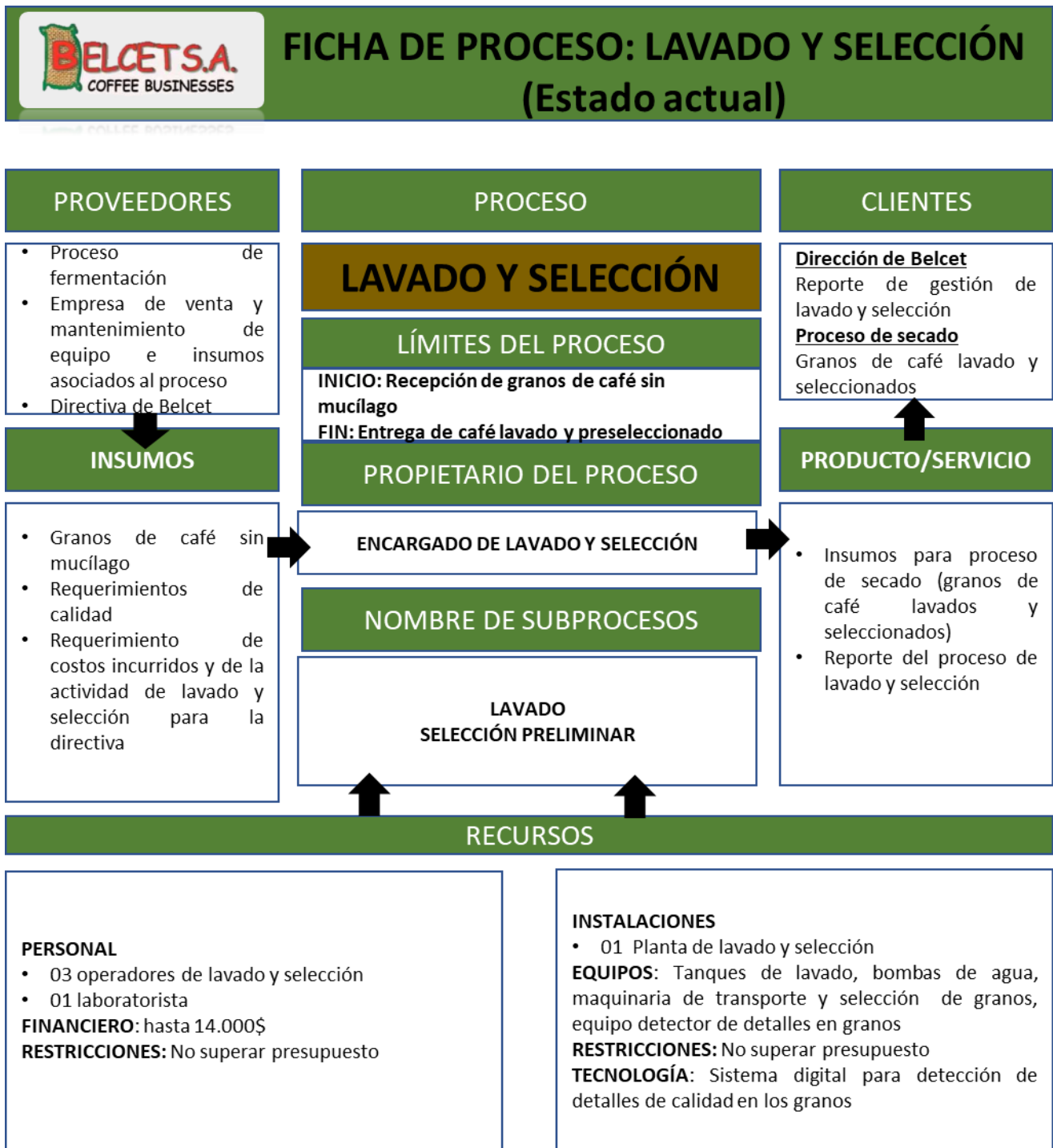
En este proceso se lleva un registro de los volúmenes procesados y de las características preliminares de los granos del café. En esto último, es responsable el laboratorista quien toma muestras de cada lote para asegurar que los granos de café estén aptos para ser llevados a la fase final de tratamiento.

La directiva de Belcet igual solicita reporte de las actividades que se efectúan, personal involucrado y condiciones de los granos del café en esta etapa, como seguimiento al cumplimiento de los parámetros de calidad.

El personal involucrado en el proceso está dado por tres operadores de los cuales uno de ellos funde como responsable del proceso. El resto se encarga del lavado y de colocación de los granos de café en la corredera.

**Tabla 7**

*Ficha de elementos claves del proceso*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### ***4.1.5. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Secado***

El proceso de secado es esencial, básicamente Belcet dispone de los dos tipos de secado, es decir, al natural y a través del empleo de un equipo de secado a combustión. En el primer caso las camas de secado representan uno de los elementos esenciales, ya que en estas se esparcen los granos de café para su secado con el apoyo de los rayos solares. Este es la manera que en su mayoría aplica la empresa con el fin de lograr un proceso más natural en el tratamiento de los granos de café. El segundo método es a través del uso de un equipo a combustión, la ventaja de este es que se logra llevar control de las condiciones de temperatura razón por la cual se efectúa un secado más homogéneo de los granos.

En este proceso al ser uno de los finales y determinantes en la cadena de producción, ya que está relacionado con las características finales del producto, lleva un especial seguimiento tanto por el personal responsable del mismo como de la directiva. Esto debido a que gran parte de las negociaciones involucra requerimientos específicos de los clientes que van desde la toma de muestra para precisar las características de los granos a ser comercializados.

El equipo de control de calidad juega un rol preponderante, en cada cierto lote se toman muestras para llevar seguimiento a las características del grano y las condiciones. Un secado no apropiado puede originar no solo que las propiedades y características de los granos no cumplan con los requerimientos de los clientes, sino que la presencia de humedad puede ocasionar la aparición de moho lo cual puede deteriorar el producto.

El personal involucrado en el proceso de secado esta por lo general conformado por el laboratorista encargado del muestreo, el responsable del proceso quien desarrolla los reportes para la alta gerencia de Belcet. A la entrada de los equipos resulta necesario disponer de tres operadores los cuales cargan los granos de café en las bandas transportadoras mientras que a la salida del proceso se requieren tres operadores más totalizando seis.



**Tabla 8**

*Ficha de elementos claves del proceso de Secado*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### ***4.1.6. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Clasificación y Empaquetado***

El proceso de secado de los granos de café, representan la última fase de tratamiento, posterior a esta se procede a una clasificación final, para luego empaquetarlo en sacos con capacidades de hasta 60 kilogramos. Los elementos esenciales en este proceso están dados por las máquinas de apoyo a la clasificación, las cuales van transportando los granos para su selección bien sea de manera manual o por medio de la máquina de selección.

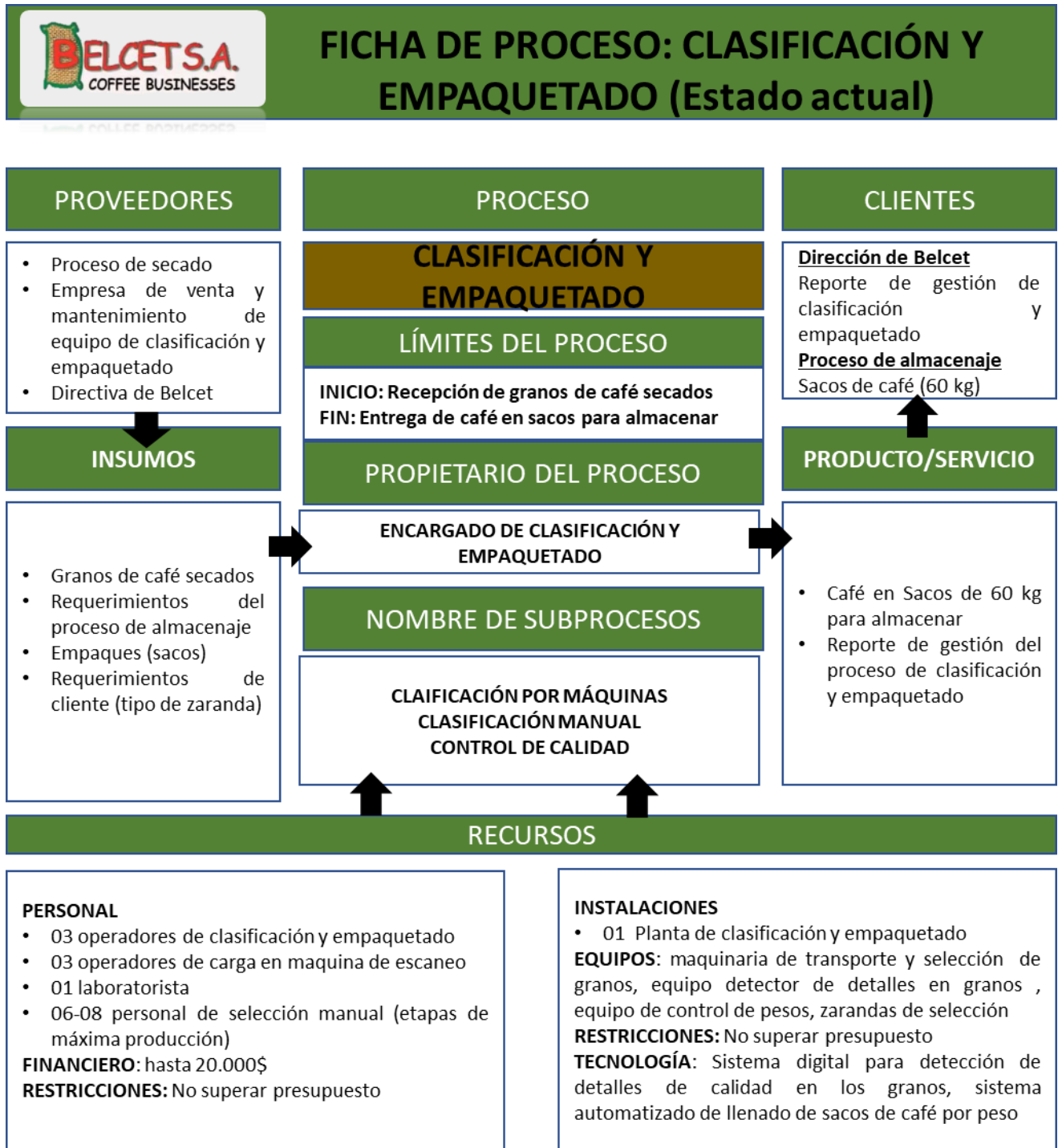
En el proceso de selección mecanizado existen dos recursos importantes, que son el equipo de transporte y selección, en el cual los granos entran para ser clasificados según su tamaño. Para ello el equipo cuenta con una tolva, la cual es llenada con café, este café llega a las zarandas que son especies de cilindros elaborados de acero inoxidable con el propósito de que no altere las propiedades de los granos y para mayor durabilidad del equipo. Como puede apreciarse tanto el control de las zarandas como el mantenimiento del sistema son necesarios para asegurar una correcta clasificación. Otro de los recursos claves es el sistema digital para detección de detalles de calidad en los granos, el cual permite precisar condiciones como humedad, dimensión y otras imperfecciones que se puedan presentar. Este ha sido una de las incorporaciones más recientes que ha hecho la empresa para garantizar aún más la calidad requerida por los clientes.

El personal conformado por tres operadores de clasificación y empaquetado, así como tres operadores de llenado de máquina de escaneo constituyen la fuerza hombre base. No obstante, en periodo de máxima producción la empresa contrata de seis a ocho personas de forma temporal para el proceso de selección manual.

El café procesado es colocado en sacos que tienen capacidad de hasta 60 kg, el material del saco café puede ser de yute, el cual es ecológico ya que aporta buena oxigenación a los granos. Sin embargo, este representa un recurso clave en este proceso razón por la cual la empresa compra lotes significativos para disponer en stock, esto tomando en cuenta que este tipo de saco es muy demandado. Para el caso de traslados con tiempos cortos se emplean sacos de propileno, una especie de plástico resistente.

**Tabla 9**

*Ficha de elementos claves del proceso de Clasificación y Empaquetado*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### ***4.1.7. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Almacenaje***

En el proceso de almacenaje, si bien no entra directamente en el tratamiento de los granos, si es determinante en la conservación de sus características y propiedades una vez que estos han sido tratados. Belcet dispone en la planta principal de dos bodegas de almacenaje de producto terminado y empacado. La capacidad de almacenamiento es de hasta unos 5000 sacos de café en cada bodega.

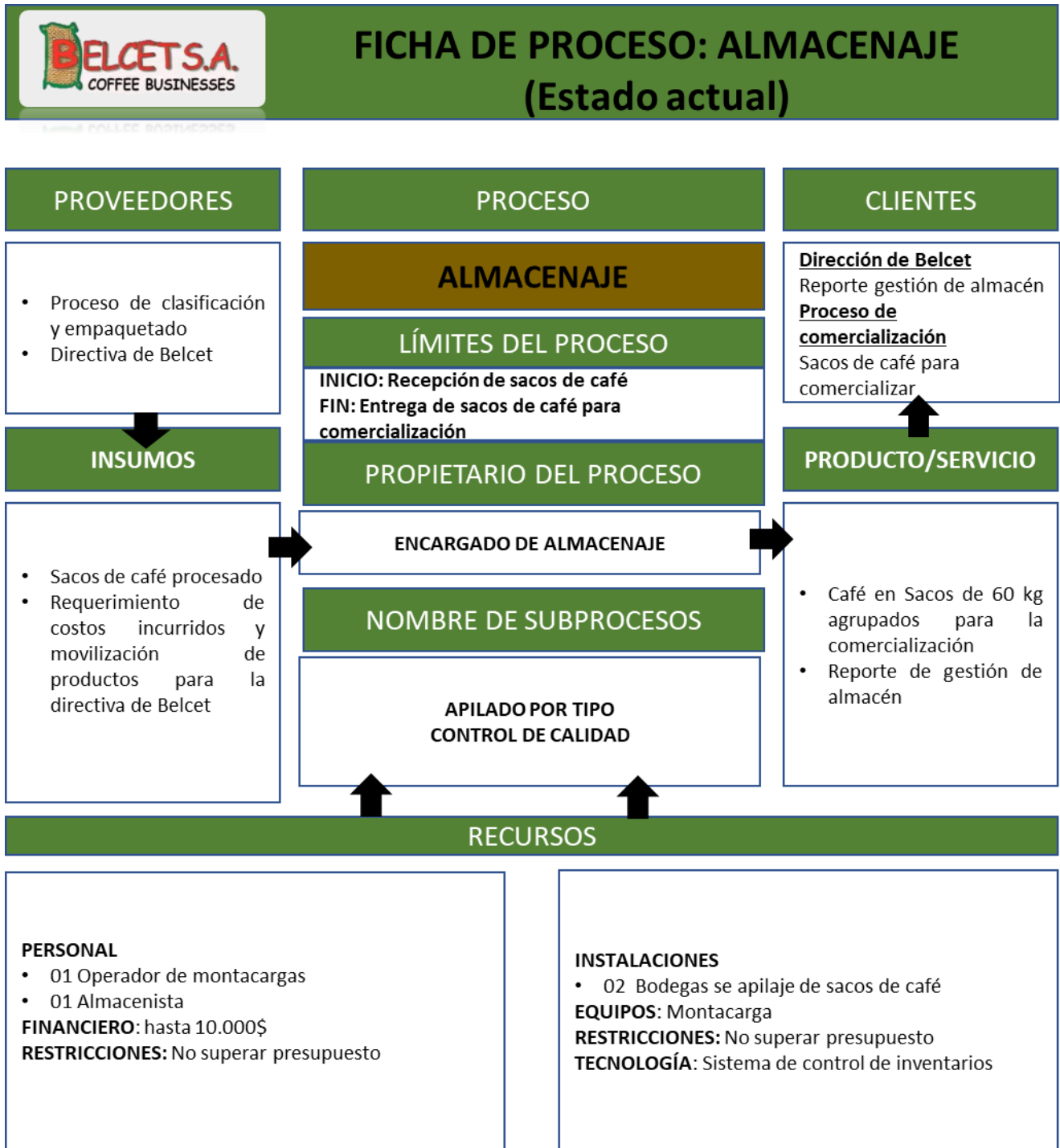
Los recursos que se necesitan en este proceso son pocos, pero de gran apoyo. Entre estos se tiene las paletas que son una especie de estructura de madera sobre la cual se colocan los sacos que contienen el café para que no entren en contacto con el piso y se pueda transmitir humedad a los granos. También se dispone de un equipo montacargas con el cual se efectúa la movilización de los sacos de un punto de la bodega a otro para realizar el apilaje o para efectuar la carga en los transportes que trasladarán los sacos de café.

En el almacén se efectúa el control de ciertas condiciones como de ventilación y control de plagas o insectos que pueden meterse en los empaques y deteriorar el producto. Este acondicionamiento es una actividad esencial dentro de este proceso.

El café secado y tratado contiene porosidades, razón por lo cual en contacto con otro material o sustancia puede absorber sabores y olores. Esto ha originado que Belcet lleve un control de calidad incluso en este proceso. Los sacos de café que se almacenan en la planta de la empresa son de 60 kg de capacidad, sin embargo, esta puede variar según las especificaciones del cliente.

**Tabla 10**

*Ficha de elementos claves del proceso de Almacenaje*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### ***4.1.8. Elementos constituyentes y factores determinantes del proceso de Comercialización***

La caracterización del proceso de comercialización es sencilla, ya que en su mayoría es llevada a cabo por el personal de la alta gerencia. Pero este es determinante para la colocación del café producido por la empresa al cliente final.

Este proceso está muy vinculado con el de almacenaje, ya que este reporta la cantidad de producto disponible, así como las especificaciones de calidad de cada lote. El encargado de comercialización es responsable de aspectos logísticos tanto interno correspondiente del traslado del producto hacia los puestos e incluso la logística externa junto a los clientes, que por lo general se efectúa por vía marítima.

**Tabla 11**

*Ficha de elementos claves del proceso*



**Fuente:** Datos en la empresa Belcet

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### 4.2. Resultados relacionados con el objetivo: Realizar un análisis comparativo de los procesos de producción de la empresa BELCET S.A. considerando la información de producción, comercial y financiera, durante el período estudiado.

La efectividad de la cadena de producción de Belcet se relaciona con el alcance logrado por la empresa en los mercados internacionales, el cual es uno de los principales objetivos. Dado a las características particulares del producto de la empresa, es decir, café orgánico, compradores de países como EEUU, Polonia, Japón, Colombia, Alemania y Canadá han visto en el café orgánico de Belcet un producto particular y de interés de los consumidores preferente de lo natural. Esto ha permitido a la empresa, recurrir al mercado internacional como principal objetivo, razón por la que entre su producto terminado está dispuesto en presentaciones de sacos de 60 kg.

La posición arancelaria con la que se cataloga el productor para exportar es la 0901.11.90.10 y 0901.11.90.20 (ver tabla 12), siendo la predominante la 0901.11.90.10 correspondiente a café arábigo, el segundo 0901.11.90.20 relacionado con el café robusta, ha sido unas solicitudes particulares de clientes por lo que la empresa ha efectuado tratamiento de este tipo de café.

**Tabla 12**

*Posiciones arancelarias relacionadas con el productor que genera Belcet S.A*

Código	Designación de la Mercancía	UF	Tarifa Arancelaria
09.01	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.		
	- Café sin tostar:		
0901.11	-- Sin descafeinar:		
0901.11.10.00	--- Para siembra	Kg	10
0901.11.90	--- Los demás:		
0901.11.90.10	---- Arábigo	Kg	15
0901.11.90.20	---- Robusta	Kg	15
0901.11.90.90	---- Los demás	Kg	15
0901.12.00.00	-- Descafeinado	Kg	15
	- Café tostado:		

**Fuente:** Tomado de la nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador emitido por el Comité de Comercio Exterior del Ecuador (2017)

**Elaborado:** Por autoras la de tesis

Los montos movilizados por Belcet a nivel de exportación de forma directa se pueden apreciar en la tabla 13 y la figura 21. Entre los años 2014 y 2017 la empresa tuvo un crecimiento



sostenido de los volúmenes y montos exportados, incluso en el año 2017 se tuvo el mejor repunte 1.052.073 USD. Posterior a esto la exportación de café por parte de Belcet S.A se fue reduciendo 36.286,3 USD en el año 2019, esta disminución se debe a un cambio de estrategia por parte de la empresa de suministrar o vender el café producido a intermediarios que se encargaban del proceso final de exportación. No obstante, la empresa dio un giro a sus estrategias buscando nuevamente ampliar sus niveles de exportación teniéndose para el año 2020 un monto en producto exportado de 213.385,49 USD.

**Tabla 13**

*Tendencia de los montos en dólares exportador por Belcet S.A de forma directa*

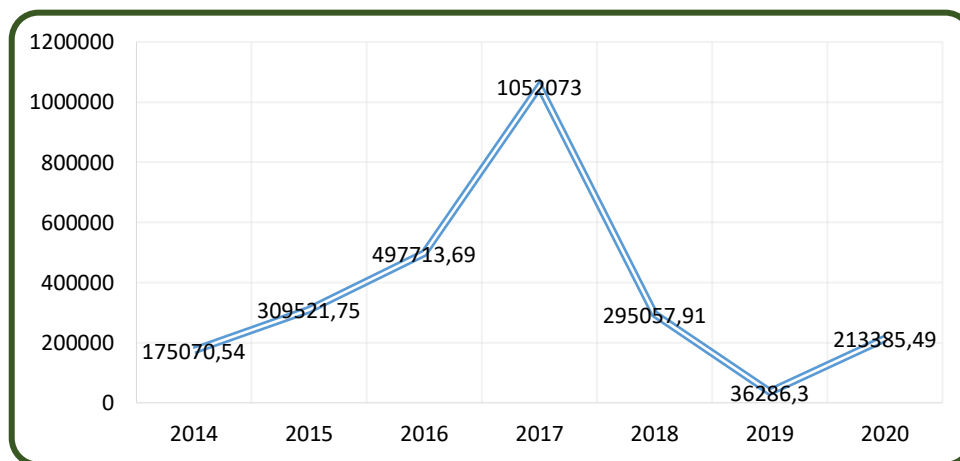
AÑO	Suma de TOTAL FOB U\$S
2014	175070.54
2015	309521.75
2016	497713.69
2017	1052073
2018	295057.91
2019	36286.3
2020	213385.49
Total general	19326234.53

**Fuente:** Tomado de Belcet generado a partir de la plataforma de CobusGroup (2021)

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

**Figura 21.**

*Montos en dólares por año exportados por Belcet S.A*



**Fuente:** Tomado de Belcet generado a partir de la plataforma de CobusGroup (2021)

**Elaborado:** Por autoras de la tesis

#### 4.2.1. Aspectos relacionados con la gestión comercial y financiera de Belcet S.A

La empresa Belcet S.A reporta a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, esto en cumplimiento de la ley ecuatoriana, dado que este organismo técnico es el encargado de vigilar y controlar, lo correspondiente a la organización, funcionamiento, actividades, disolución y liquidación de empresas. En este sentido se efectúan reportes de la actuación financiera anual que presenta la empresa, en la Tabla 14. Con base en estos datos se efectuó análisis del comportamiento de un grupo de indicadores financieros entre el periodo 2010 al año 2020.

Como puede apreciarse en la tabla 14 y Figura 22, los ingresos asociados a la comercialización de café por parte de la empresa han sido variados, para el año 2012 se tuvo el máximo ingreso por concepto de ventas el cual fue una cantidad de 6942.3 miles de USD. Sin embargo, posterior a ese año los ingresos por venta han venido en descenso a unos valores mínimos de 613.0 miles de USD. La recuperación en el año 2017 con respecto al 2016 fue significativa, no obstante, en el año 2018 se tuvo una ligera disminución de los ingresos por ventas, manteniéndose casi estable hasta el año 2019. Paradójicamente, para el año 2020, el efecto de la pandemia para Belcet S.A en las ventas fue positivo, esto se observa en la Tabla 14 donde la cifra de ingresos por venta fue un poco más del doble que en el año 2019 siendo esta de 2538.5 miles USD.

**Tabla 14**

*Cifras de ingresos por venta reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020*

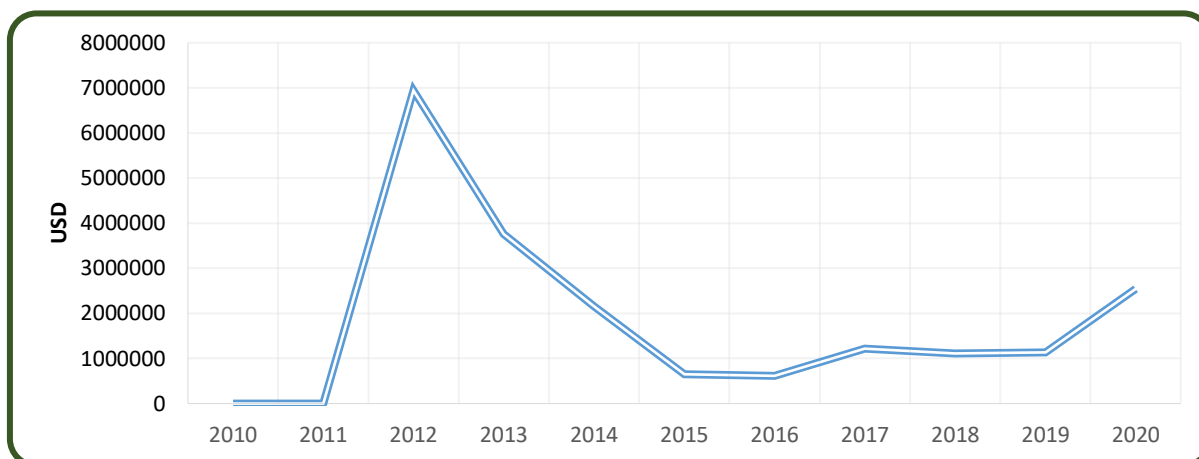
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS POR VENTAS (MILES USD)	0.0	0.0	6942.3	3758.0	2155.1	645.7	613.0	1218.8	1107.2	1139.6	2538.5

**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado por:** Autoras de la tesis

**Figura 22.**

*Tendencia del ingreso por ventas de Belcet S.A*



**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado por:** Autoras de la tesis

Es de resaltar que el patrimonio, representa el conjunto de bienes propios de la empresa, estos son vinculados con las actividades operativas y comerciales de Belcet, constituidos principalmente por los bienes, derechos y obligaciones. Entre estos se incluye los bienes tangibles e intangibles. Considerando lo antes expuesto, la empresa ha presentado cambios importantes a lo largo de los diez últimos años. Entre el año 2011 y 2014, las cifras indican una tendencia decreciente, teniéndose una recuperación para el año 2015 de 535.96 miles de USD.

Los años posteriores al 2015, se han caracterizado por una progresiva disminución del patrimonio, llegándose a una cifra mínima de 305.85 miles USD, la cual es incluso inferior a la que la empresa tuvo en el año 2014.

**Tabla 15**

*Cifras de patrimonio reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020*

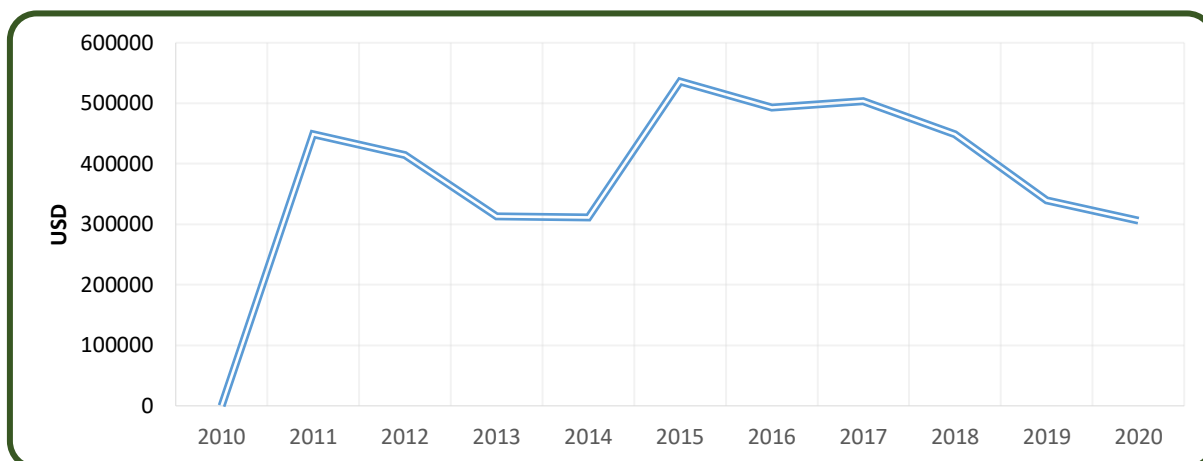
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PATRIMONIO MILES (USD)	0	448.43	414.21	313.00	311.36	535.96	492.88	503.72	448.77	339.62	305.85

**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado por:** Autoras de tesis

**Figura 23.**

*Tendencia del patrimonio de Belcet S.A*



**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

**Elaborado por:** Autoras de la tesis

Los activos de Belcet S.A, representado por el grupo de bienes, derechos y otros recursos de los cuales es propietaria la empresa; esto incluye la infraestructura, equipos, muebles, entre otros, ha presentado en los últimos diez años poca variación. Desde el año 2011 en el que se tiene registro oficial de los activos disponibles estos representaban un valor de 765.25 miles USD, el año siguiente se tuvo una significativa disminución pasando a 532.42 miles USD.

Entre el año 2013 y 2015 los activos de la empresa tuvieron una ligera tendencia creciente. No obstante, en los años siguientes las cifras indican una disminución en cada año, con una recuperación en el año 2020 el monto de activos representó la cifra de 684.47 miles USD.

**Tabla 16**

*Cifras de activos reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020*

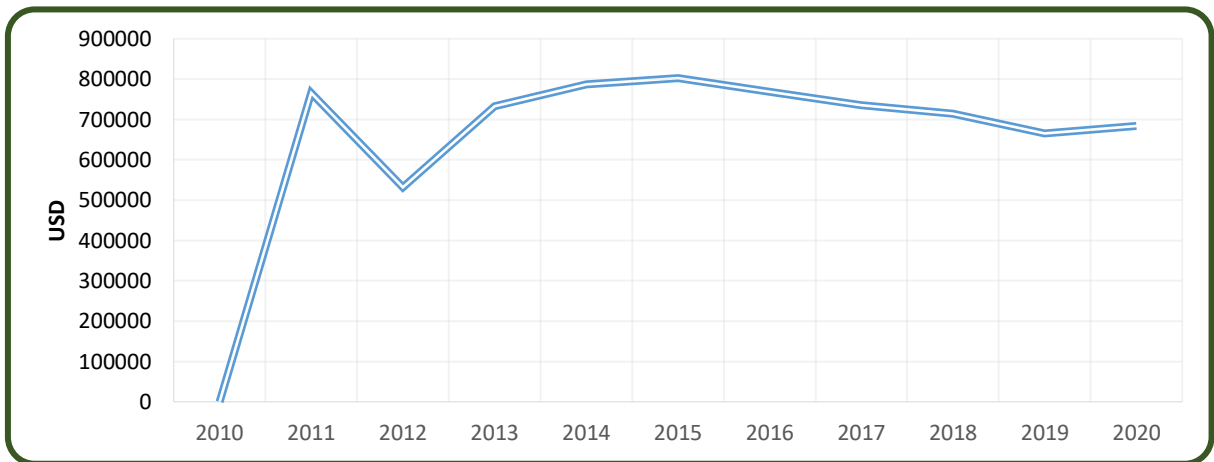
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS MILES USD	0.00	765.25	532.42	732.33	786.58	802.40	767.92	735.22	714.16	665.07	684.47

**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado:** por Autoras de tesis

**Figura 24.**

*Tendencia de los activos de Belcet S.A*



**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado:** por autoras de tesis

Resulta significativo precisar que la utilidad neta representa el beneficio económico efectivo que tuvo Belcet S.A en cada año de desarrollo de operaciones. Esto corresponde a las ganancias netas, ya descontado los costos incurridos e impuestos pagados. Con base a la utilidad neta se puede medir la rentabilidad que ha tenido la empresa en estos últimos años. Las ganancias de Belcet S.A han tenido cambios significativos, la máxima utilidad reportada se tuvo en el año 2011 con una cifra de 243.48 miles USD, en los años subsiguiente 2012 y 2013 la tendencia fue decreciente. El año 2013 representó al contrario pérdidas para la empresa, ya que no se tuvo utilidades, sino que el déficit fue de -3.31 miles USD y de 0 USD en el año 2014.

A partir del año 2015 la empresa ha tenido utilidades, teniéndose un modesto, pero progresivo crecimiento en los valores, siendo para el año 2019 de 54.24 miles USD la utilidad lograda, la cual aumentó a 64.33 miles USD en el año 2020.

**Tabla 17**

*Cifras de utilidad neta reportadas por Belcet S.A periodo 2010-2020*

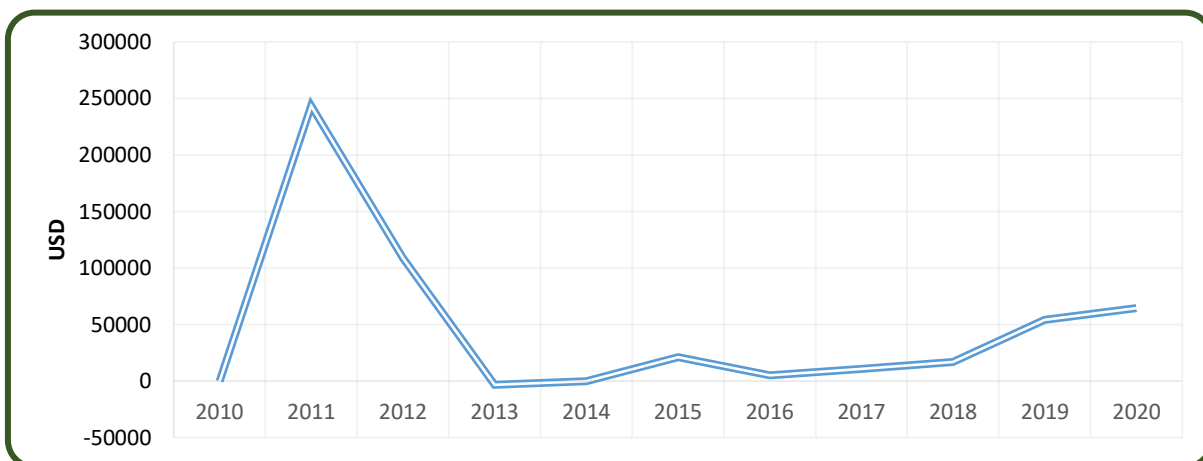
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA MILES USD	0.00	243.48	108.78	-3.31	0.00	21.21	5.06	10.83	16.87	54.24	64.33

**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Figura 25.**

*Tendencia de la utilidad neta de Belcet S.A*



**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado:** Por autoras de tesis

Belcet S.A como toda empresa responsable, efectúa la declaración y pago de los impuestos, en especial el vinculado al Impuesto Sobre la Renta, el cual representa un tributo que se debe pagar al fisco ecuatoriano en caso de tener ingresos anuales superiores a \$11,212.00 USD. Este se calcula sobre las ganancias que tuvo Belcet S.A.

El máximo monto pagado por Belcet S.A, fue en el año 2012 el cual fue de \$64.980.00 miles USD y estuvo asociada por las ganancias que tuvo la empresa en el ejercicio del 2011. En los años 2013 y 2014 no se tuvo que realizar pagos de impuesto debido a que las ganancias no superaron la cifra establecida por la norma.

Los años posteriores al 2014 la empresa ha tenido utilidades, razón por la que ha efectuado el respectivo reporte y pago del impuesto a la renta

**Tabla 18**

*Cifras de Impuesto a la Renta (IR) reportados por Belcet S.A periodo 2010-2020*

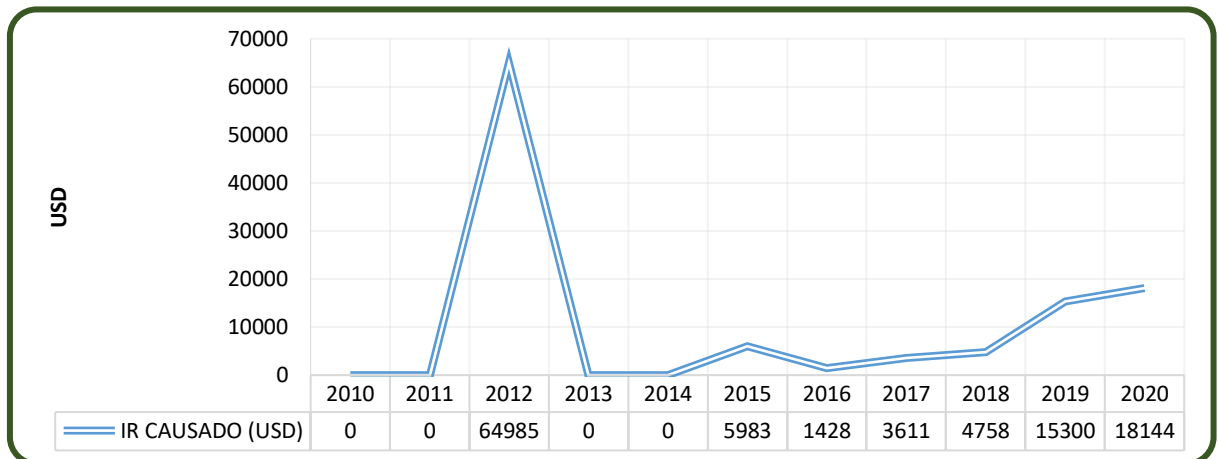
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
IR CAUSADO	0	0.00	64.98	0.00	0.00	5.98	1.43	3.61	4.76	15.30	18.14

**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Figura 26.**

*Tendencia del Impuesto a la Renta reportado por Belcet*




**Fuente:** Reportes de Belcet S.A a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Tabla 19**

*Información financiera de la empresa Belcet S.A reportado a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*

												
Nombre de la Empresa		BELCET S.A		SECTOR	SOCIETARIO		CIUDAD	PORTOVIEJO				
Tipo de Compañía		ANÓNIMA		REGIÓN	COSTA							
Expediente		100103		PROVINCIA	MANABÍ							
Actividad Económica		G4630.14 - VENTA AL POR MAYOR DE CAFÉ, CACAO, TE Y ESPECIAS.										
POSICIÓN	INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA				ACTIVO	PATRIMONIO	INGRESOS POR VENTA	UTILIDAD ANTES DE	UTILIDAD DEL EJERCICIO	UTILIDAD NETA	IR CAUSADO	INGRESO TOTAL
	AÑO	TAMAÑO	CANT. EMPLEADOS									
11971	1331	2020	MEDIANA	14.00	684,469.59	305,845.16	2,538,535.61	82,471.73	97,025.53	64,327.95	18,143.78	2,538,535.61
13316	1251	2019	MEDIANA	13.00	665,073.43	339,615.81	1,139,615.17	69,544.08	81,816.57	54,244.38	15,299.70	1,139,615.17
12515	1157	2018	MEDIANA	11.00	714,156.30	448,765.21	1,107,247.11	21,629.51	25,446.48	16,871.02	4,758.49	1,107,247.11
11573	1047	2017	MEDIANA	11.00	735,216.24	503,717.42	1,218,794.28	14,445.69	16,994.93	10,834.27	3,611.42	1,218,794.28
10474	9962	2016	PEQUEÑA	11.00	767,920.15	492,883.16	613,048.66	6,491.93	7,637.57	5,063.71	1,428.22	613,048.66
9962	9657	2015	PEQUEÑA	7.00	802,398.72	535,955.83	645,738.43	27,193.35	31,992.18	21,210.81	5,982.54	645,738.43
9657	9203	2014	PEQUEÑA	8.00	786,582.01	311,360.50	2,155,081.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9203	1001	2013	MEDIANA	12.00	732,326.49	312,997.86	3,757,962.75	-3,307.86	-3,307.86	-3,307.86	0.00	3,757,962.75
10018	6304	2012	GRANDE	11.00	532,415.04	414,206.39	6,942,258.23	141,270.80	166,200.94	108,778.52	64,984.56	6,942,258.23
6304	1971	2011	MEDIANA	10.00	765,247.40	448,431.58	0.00	243,476.06	243,476.06	243,476.06	0.00	10,472,365.69
19711	8263	2010	MEDIANA	12.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**Fuente:** Obtenida de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2021)

**Elaborado:** Por autoras de tesis



#### **4.3. Resultado relacionado con el objetivo: Determinar si el plan estratégico de la empresa BELCET S.A. involucra reformular los objetivos estratégicos tras el efecto COVID-19**

La evaluación de los objetivos de Belcet S.A y el contraste de las respuestas emitidas por el personal administrativo y gerencial tanto en las encuestas como en las entrevistas, permiten correlacionar las acciones que ha tenido la empresa desde el punto de vista de la cadena de producción y colocación del producto, para de este modo precisar si dichas acciones están en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados y si es necesario reformularlos. Los objetivos estratégicos que disponía la empresa Belcet S.A en su plan estratégico 2015-2020 se mencionan a continuación y se realiza un análisis general de aspectos relacionados como base para la determinación de su replanteamiento.

- Establecer una empresa sólida y conocedora del mercado interno, externo del café
- Aplicar parámetros óptimos de calidad en el procesamiento del café en grano verde para la comercialización del producto terminado.
- Formar una estrecha relación con los caficultores locales, desarrollando vínculos de confianza y respeto
- Brindar un producto de calidad a los clientes nacionales e internacionales, mediante el uso de la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas
- Establecer un vínculo con los clientes nacionales e internacionales

Con respecto al primer objetivo “Establecer una empresa sólida y conocedora del mercado interno, externo del café”, es uno en los que Belcet S.A ha tomado empeño, como puede verse, en el año 2009 solo se había hecho exportación hacia Alemania, en los tres años siguientes se incorporó Colombia como nuevo destino. La ventaja de Colombia como nuevo mercado de exportación se debe a la facilidad de ubicar empresas de transporte para el traslado de mercancía por tierra y la cercanía del Ecuador con este país, lo que además facilitaba los trámites arancelarios y aduaneros. La importancia geoestratégica del mercado colombiano para Belcet S.A se ve reflejada en el hecho de que de los 162 procesos de exportación que ha realizado la empresa 118 han sido hacia este país que representa un 73%.

A partir del año 2014 se incorpora a Japón como un nuevo destino, teniéndose a partir de este año hasta el año 2020 una cantidad de 36 exportaciones. En los últimos tres años Belcet S.A ha incursionado en tres países Canadá, Polonia y Estados Unidos de América. En el año

2020 en el cual se tuvo el impacto del COVID-19, la empresa pudo incursionar en el mercado norteamericano con un número de cuatro exportaciones y en Japón se incrementó el número de envío totalizando ese año ocho. Esto evidencia que Belcet ha buscado cumplir con su primer objetivo, sin embargo, se aprecia poca consistencia con los clientes del resto de países, ya que a pesar de que ubica un nuevo cliente no se mantiene la exportación hacia los clientes antiguos. Por ejemplo, Colombia y Alemania que en años previos eran el principal comprador en los años 2019 y 2020 no se tuvo operaciones.

**Tabla 20**

*Tendencia de países hacia los que la empresa ha dirigido su producto*

AÑO	PAÍS						Nº DE EXPORTACIONES
	CANADÁ	COLOMBIA	ALEMANIA	JAPÓN	POLONIA	EEUU	
2009			2				2
2011		43					43
2012		34					34
2013		18	1				19
2014		6	2	3			11
2015				3			3
2016		7		1			8
2017		9		3			12
2018		1	1	4	1	4	11
2019	2			4		1	7
2020				8		4	12
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>118</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>162</b>

**Fuente:** Tomado de Belcet generado a partir de la plataforma de CobusGroup (2021)

**Elaborado:** Por autoras de tesis

Con respecto al objetivo de “Aplicar parámetros óptimos de calidad en el procesamiento del café en grano verde para la comercialización del producto terminado”, se tiene que este ha sido uno en los que mayor avance se ha tenido por parte de Belcet. Esto se evidencia en la incorporación de procesos de control y calidad en cada una de las fases de la cadena de producción de la empresa. Belcet ha generado en su planta principal un laboratorio, cuyo personal realiza seguimiento y controles a cada una de las fases de la cadena de producción de café.

Otros de los objetivos de Belcet ha sido el de “Formar una estrecha relación con los caficultores locales, desarrollando vínculos de confianza y respeto”, el programa de la empresa busca acercar a los agricultores ha asesorías para sus cultivos. Esto además de asegurar la calidad de la materia prima busca conseguir la fidelidad de proveedores y que sus prácticas

agrícolas se mantengan en el contexto orgánico. En cuanto el objetivo de “Brindar un producto de calidad a los clientes nacionales e internacionales, mediante el uso de la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas”, esto se ha evidenciado tanto en la búsqueda por parte de la empresa de disponer de materia prima cultivada con técnicas orgánicas y eco amigables. También se ha establecido esquemas en las que se brinda a los clientes reportes de calidad de un determinado lote de café para que los compradores puedan validar la calidad del producto a recibir.

Lo antes expuesto de cierto modo contribuye a cumplir con el objetivo “Establecer un vínculo con los clientes nacionales e internacionales”, ya que, al suministrar datos de calidad en las distintas fases de la cadena de producción, se genera confianza. No obstante, se ha evidenciado que la empresa en cuanto a comercialización no ha conservado los clientes, por ejemplo, los importadores de Colombia que era uno de sus principales clientes en los dos últimos años no han hecho adquisiciones, esto amerita una revisión de los esquemas de relación con los clientes y aseguramiento de la fidelidad.

**Tabla 21**

*Propuesta de modificación de objetivos estratégicos*

<b>Objetivos estratégicos plan 2015-2020</b>	<b>Objetivos estratégicos propuestos plan 2021-2025</b>
Establecer una empresa sólida y conocedora del mercado interno, externo del café.	Establecer una empresa que provee café con alcance nacional e internacional, considerando la evolución del mercado.
Aplicar parámetros óptimos de calidad en el procesamiento del café en grano verde para la comercialización del producto terminado.	Implementar estándares de calidad ISO 9001 para el procesamiento de café en grano y de responsabilidad social ISO 26000.
Formar una estrecha relación con los caficultores locales, desarrollando vínculos de confianza y respeto.	Afianzar los lazos entre la empresa y los caficultores con planes de asesoría técnica, acompañamiento en los cultivos y coordinación de recursos.
Brindar un producto de calidad a los clientes nacionales e internacionales, mediante el uso de la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas.	Generar y aplicar planes de capacitación anual del talento humano considerando estándares de calidad y mejores prácticas en el procesamiento de café.
Establecer un vínculo con los clientes nacionales e internacionales.	Fortalecer el esquema de relación con los clientes nacionales e internacionales empleando tecnología de vanguardia y constituyendo un proceso sólido de comercialización y marketing enfocado tanto en clientes locales como del exterior.
	Restablecer relaciones comerciales con clientes de países como Colombia y Alemania, así como la expansión de clientes de otros países europeos y norteamericanos.

**Fuente:** Cadena de producción de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### 4.4. Resultados sintetizados de los elementos claves en la cadena de producción de Belcet con base a las encuestas, entrevistas y revisión de los procesos

La aplicación de encuesta al personal administrativo o encargados de Belcet, permitió disponer de un panorama integral de los elementos y condiciones relacionados con la cadena de producción de manera directa como indirecta. A continuación, se exponen los principales resultados.

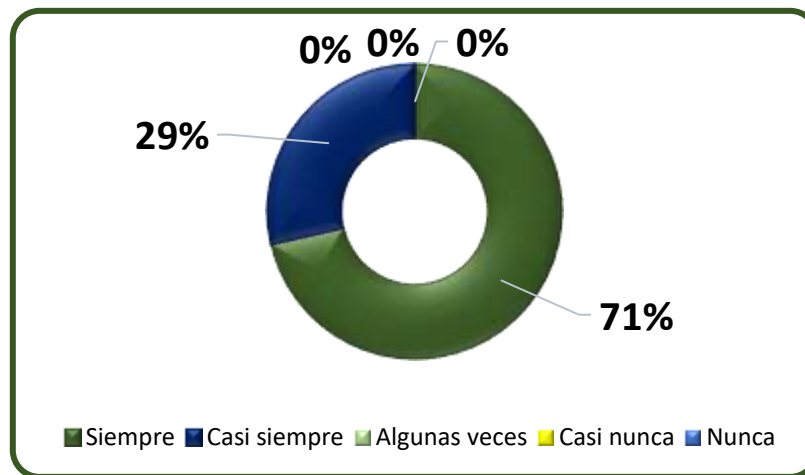
**Tabla 1**

*¿Se tienen en cuenta normas técnicas de calidad en el proceso de recepción y almacenaje de la materia prima?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. Se tienen en cuenta normas técnicas de calidad en el proceso de recepción y almacenaje de la materia prima	10	4	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>71.4%</b>	<b>28.6%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 1**

*Disponibilidad de normas técnicas aplicada a recepción y almacenaje de materia prima*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Análisis:**

De acuerdo con la encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa Belcet; el 71% manifiesta que “siempre” existe disponibilidad de normas técnicas aplicadas a recepción y almacenaje de materia prima. Por su parte, el 29% coinciden en que “casi siempre” estas normas están disponibles. De esta manera se aseguran los aspectos de calidad del producto.

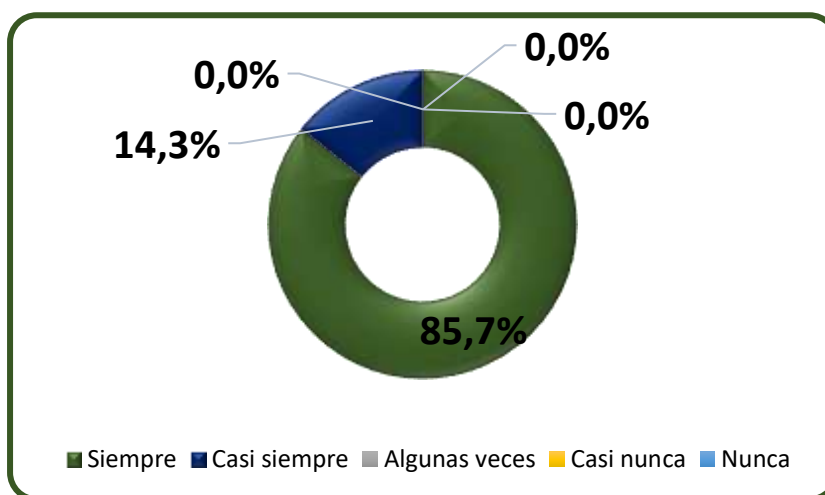
**Tabla 2**

*¿ Se lleva un registro de control de inventario de materia prima con el fin de mantener un ritmo constante de producción?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
2. Se lleva un registro de control de inventario de materia prima con el fin de mantener un ritmo constante de producción	12	2	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>85.7%</b>	<b>14.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 2**

*Control de materia prima en inventario*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Análisis:**

Los resultados observados en el gráfico 2 indican que la mayoría de los trabajadores encuestados correspondientes al 85.7% indican que “siempre” existe control de materia prima en inventario; mientras que una minoría equivalente al 14.3% considera que “casi siempre” se tiene dicho control. De esta manera se conoce la cantidad de materia prima existente y poder programar los procesos de la cadena de producción.

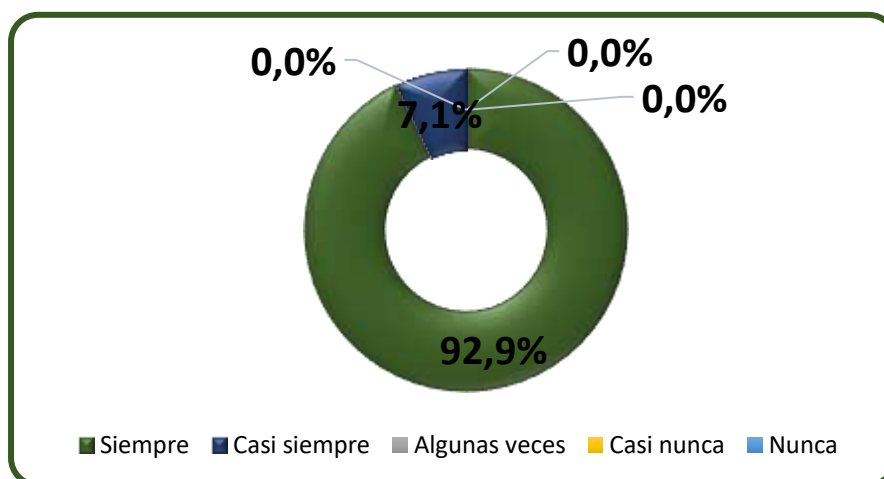
**Tabla 3**

*¿ Se realiza mantenimiento preventivo periódico a los equipos empleados en el proceso productivo?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3. Se realiza mantenimiento preventivo periódico a los equipos empleados en el proceso productivo	13	1	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	92.9%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%

**Gráfico 3**

*Mantenimiento preventivo de equipos*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Análisis:**

Tal como se evidencia en el gráfico 3, los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas al personal que labora en la empresa Belcet permitió conocer si se efectúa mantenimiento preventivo de los equipos utilizados en el área de producción; al respecto el porcentaje mayor equivalente al 92.9% se inclinó hacia la opción “siempre”; mientras que solo el 7.1% de los encuestados sostuvo que “casi siempre” existe un mantenimiento de estos equipos. Esta acción por parte de la empresa busca minimizar paradas de la planta y generar retrasos que pudieran incidir en la calidad del producto.

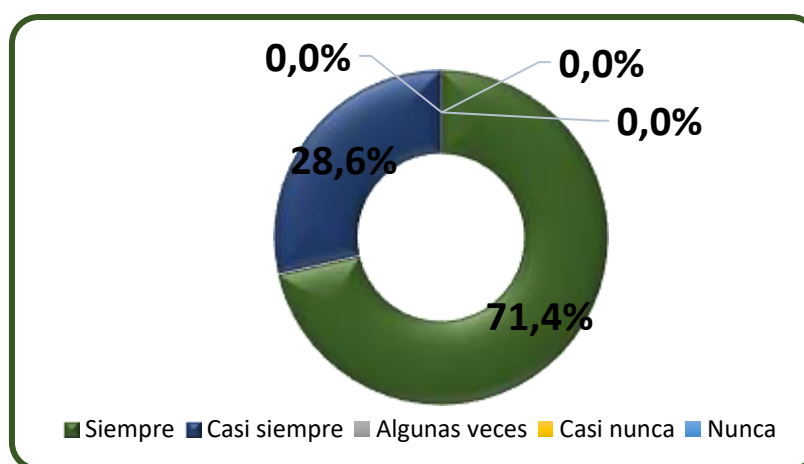
**Tabla 4**

*¿ Se cuenta con equipos de última tecnología para la producción?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
4. ¿Se cuenta con equipos de última tecnología para la producción?	10	4	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>71.4%</b>	<b>28.6%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 4**

*Disponibilidad de equipos de última tecnología en el proceso de producción*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Análisis:**

Los datos contenidos en el gráfico 4 demuestran los resultados recabados mediante la encuesta practicada al personal que realiza actividades en la empresa Belcet; donde solo una proporción equivalente al 28.6% de los trabajadores consideró la opción “casi siempre”, por su parte la mayoría de estos representada por el 71.4% indicó que “siempre” se cuenta con equipos de última tecnología para la producción. Básicamente estos equipos están vinculados a la detección de características de los granos y asegurar la calidad del café.

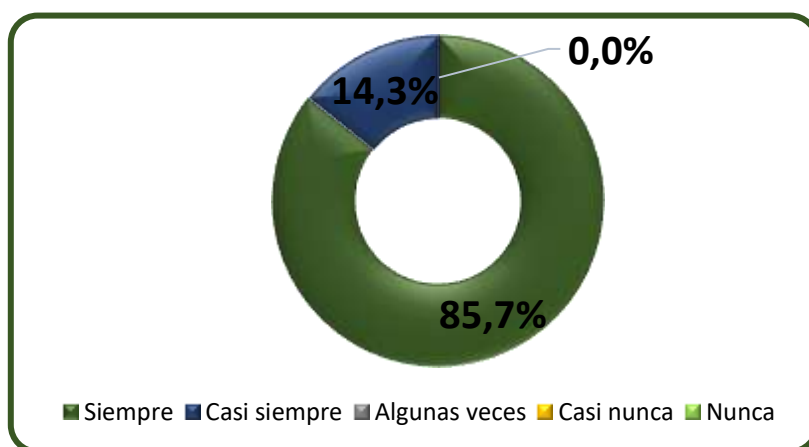
**Tabla 5**

*¿ Se lleva un control de calidad durante cada una de las etapas del proceso de elaboración del producto final?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5. ¿Se lleva un control de calidad durante cada una de las etapas del proceso de elaboración del producto final?	12	2	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	85.7%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%

**Gráfico 5**

*Seguimiento a la calidad en la producción*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta relacionada a si se lleva un control de calidad durante cada una de las etapas del proceso de elaboración del producto final, el 85.7% del personal de Belcet se inclinó por la opción “siempre”; solo una fracción representada por el 14.3% consideró la alternativa “casi siempre”. La respuesta predominante fue “siempre” ya que la empresa y su personal tienen como base que la calidad es esencial en la cadena de producción de la empresa, ya que los clientes solicitan evidencias de control de calidad y muestreo del café que se procesa.



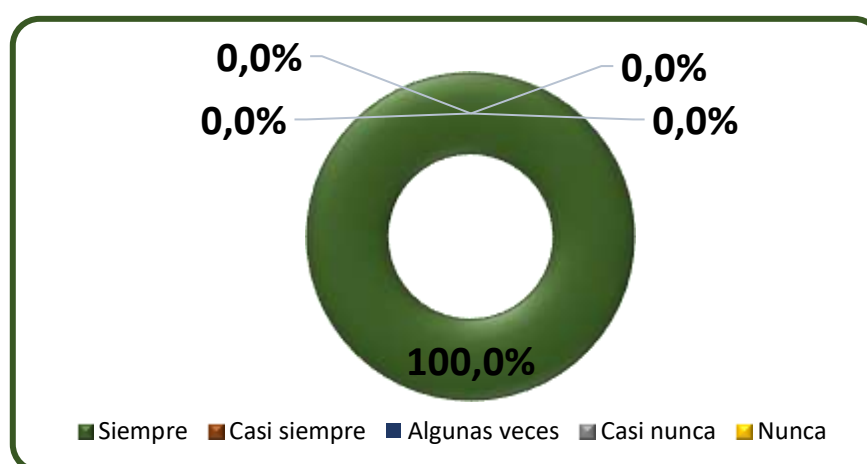
**Tabla. 6**

*¿ Se vigila que se apliquen las debidas normas de bioseguridad con respecto al Covid-19 durante cada una de las etapas del proceso de producción?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
6. ¿Se vigila que se apliquen las debidas normas de bioseguridad con respecto al Covid-19 durante cada una de las etapas del proceso de producción?	14	0	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 6**

*Aplicación de medidas de bioseguridad en las etapas de producción*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

La gráfica 6 expresa los resultados recabados a través de la encuesta aplicada a los empleados de Belcet, para conocer si se vigila el cumplimiento de las debidas normas de bioseguridad con respecto al Covid-19 durante cada una de las etapas del proceso de producción, al respecto el total de los trabajadores encuestados representado por el 100% manifestó que siempre existe tal control. Esto ante la nueva realidad post pandemia, no solo es una medida para proteger a los empleados sino para asegurar que el café producido pueda contener presencia de este virus.

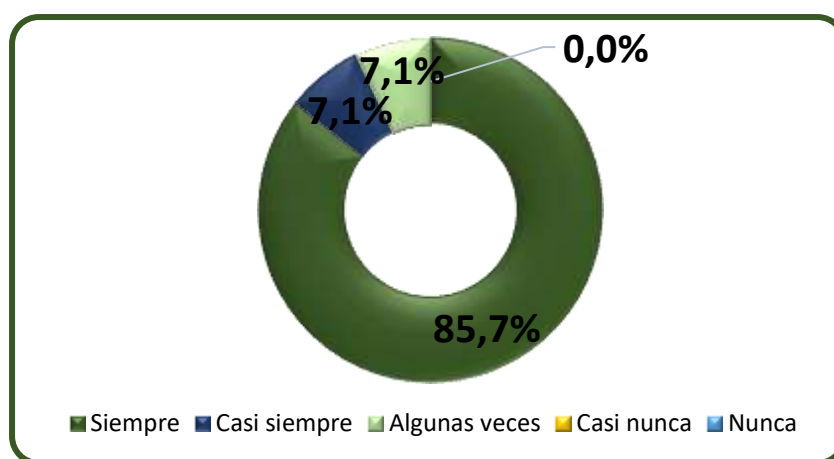
**Tabla 7**

*¿Se realizan actividades de mejoramiento del proceso productivo para dar valor agregado al producto final?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
7. ¿Se realizan actividades de mejoramiento del proceso productivo para dar valor agregado al producto final?	12	1	1	0	0
<b>Porcentaje</b>	85.7%	7.1%	7.1%	0.0%	0.0%

**Gráfico 7**

*Mejoramiento del proceso productivo*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

Tal como se observa en la gráfica 7, en alusión a si se realizan actividades de mejoramiento del proceso productivo para dar valor agregado al producto final; el 85,7% que representa la mayoría manifestó que “siempre” se llevan a cabo tales actividades, mientras que el 7.1% consideró la opción “casi siempre”, en igual proporción equivalente al 7,1 se inclinó por la alternativa “algunas veces”. Belcet ha incorporado prácticas de control de calidad, así como equipos digitales para detectar imperfecciones en los granos de café, esto es complementado con la selección hecha manualmente por personal contratado.

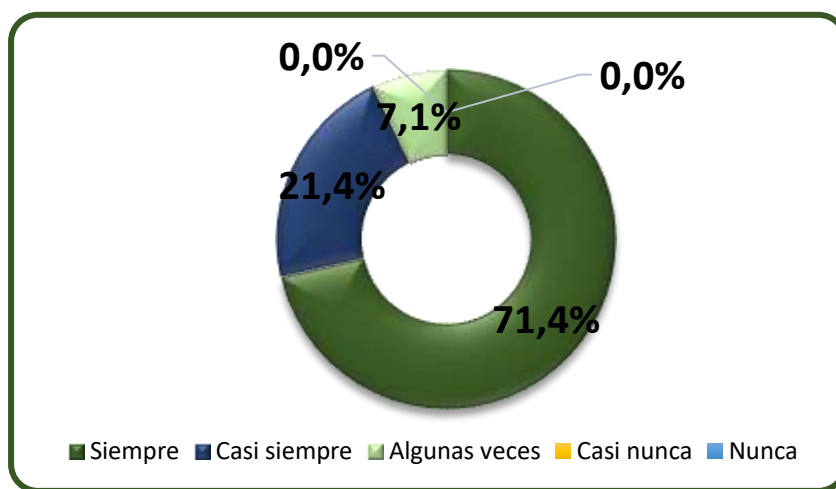
**Tabla 8**

*¿El personal es suficiente y está capacitado para la ejecución de las actividades asociadas al proceso productivo?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
8. ¿El personal es suficiente y está capacitado para la ejecución de las actividades asociadas al proceso productivo?	10	3	1	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>71.4%</b>	<b>21.4%</b>	<b>7.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 8**

*Suficiencia y competencia del personal relacionado con el proceso productivo*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

El personal de la empresa Belcet sometido al proceso de encuestas para conocer la suficiencia y competencia del personal relacionado con el proceso productivo; una fracción mayor expresada por el 71.4% optó por la alternativa “siempre”, por su parte el 21.4% manifestó que “casi siempre” y el 7.1% de los trabajadores seleccionó la opción “algunas veces”. Belcet se apoya en el proceso de contratación temporal de personal de la localidad en los periodos de máxima producción.

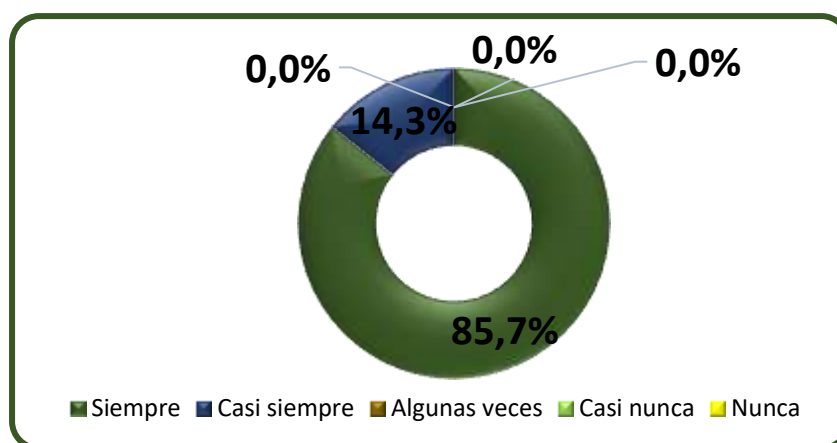
**Tabla 9**

*¿El producto final es almacenado conservando la calidad requerida por los clientes?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9. ¿El producto final es almacenado conservando la calidad requerida por los clientes?	12	2	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>85,7%</b>	<b>14,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

**Gráfico 9**

*Conservación del producto bajo criterios de calidad*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

Los resultados expresados en la gráfica 9 indican que una minoría representada por el 14.3% de los trabajadores de Belcet manifestaron que “casi siempre” el producto final es almacenado conservando la calidad requerida por los clientes, mientras que una mayor proporción equivalente al 85.7% consideraron que “siempre” se almacena el producto final cuidando la calidad. Esto se debe a que un producto almacenado en condiciones adecuadas puede estar expuesto a plagas o moho incidiendo en la calidad del café e incluso llegándose a tener pérdidas totales de lo producido.

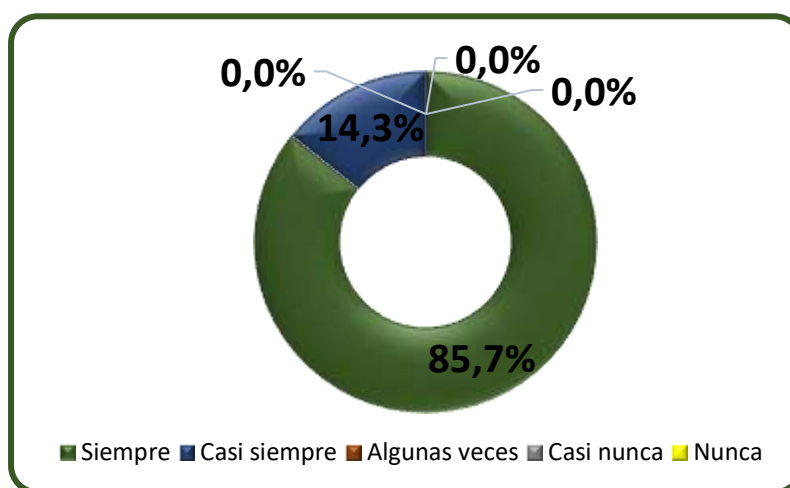
**Tabla 10**

*¿Las entregas del producto terminado se realizan acorde con los tiempos requerido por los clientes?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10. ¿Las entregas del producto terminado se realizan acorde con los tiempos requerido por los clientes?	12	2	0	0	0
Porcentaje	85.7%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%

**Gráfico 10**

*Entrega oportuna de productos al cliente*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

Tal como se visualiza en el gráfico, el 85.7% de los empleados encuestados de Belcet consideran que “siempre” las entregas del producto terminado se realizan acorde con los tiempos requerido por los clientes, solo una fracción del 14.3% consideró la opción “casi siempre”. Sin embargo, las demoras presentadas en pocas ocasiones están más vinculadas con la empresa que se encarga del traslado hacia otros países o trámites en la aduana.

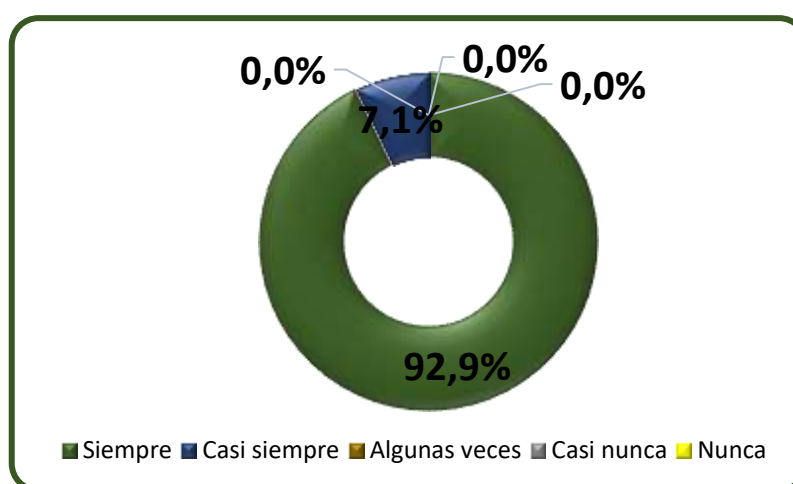
**Tabla 11**

*Se realiza evaluación y seguimiento para verificar que el producto cumple con las expectativas de los clientes?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
11. ¿Se realiza evaluación y seguimiento para verificar que el producto cumple con las expectativas de los clientes?	13	1	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>92.9%</b>	<b>7.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 11**

*Verificación de cumplimiento de expectativas del cliente*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

Con relación al planteamiento para conocer si se realiza evaluación y seguimiento para verificar que el producto cumple con las expectativas de los clientes; una fracción minoritaria correspondiente al 7.1% del personal de Belcet se inclinó por la alternativa “casi siempre”, mientras que un porcentaje mayor de 92.9% coinciden en que “siempre” se efectúan seguimientos y evaluaciones con el fin de asegurar que el producto cumpla con los requerimientos de los consumidores. Esto se evidencia, al mencionar que la empresa dispone de un laboratorio en el cual se efectúan análisis de las muestras de café en cada proceso de la cadena de producción.

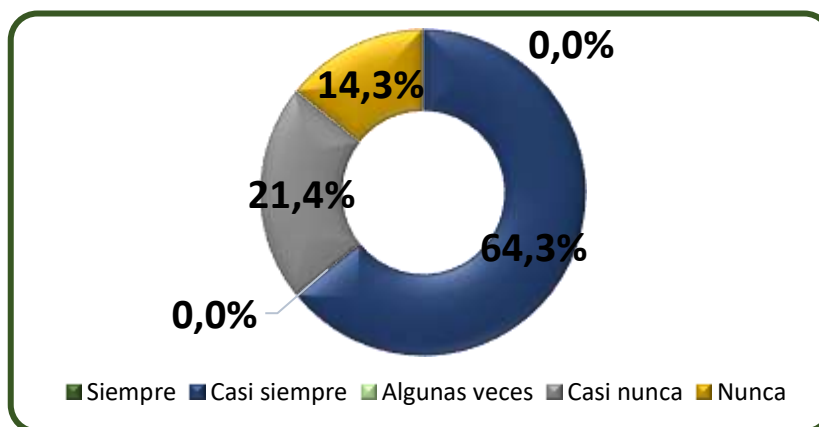
**Tabla 12**

*¿ El precio del producto se establece con base a los precios de la competencia?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
12. ¿El precio del producto se establece con base a los precios de la competencia?	0	9	0	3	2
<b>Porcentaje</b>	<b>0.0%</b>	<b>64.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>21.4%</b>	<b>14.3%</b>

**Gráfico 12**

*Establecimiento de precio del producto*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

La grafica 12 expresa los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada al personal de Belcet para conocer si el precio del producto se establece con base a los precios de la competencia; al respecto el 14.3% consideró que “nunca”, mientras que el 21.4% expresó que “casi nunca” y en mayor proporción equivalente al 64.3% indicaron la opción “casi siempre”. La ventaja de Belcet es que produce un café orgánico, lo cual tiende a ser cotizado por los clientes e incluso ofreciendo mejores precios que para el café tradicional, de allí que la empresa evalúa la mejor oferta por su producto.

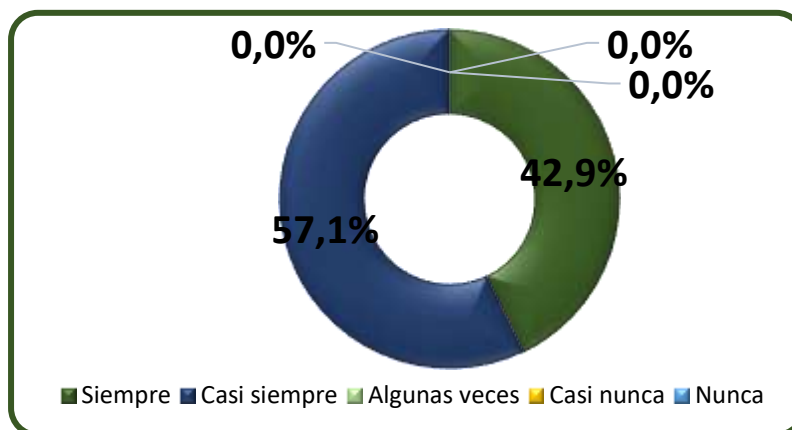
**Tabla 13**

*¿ Se cuenta con estrategias o actividades con el fin de retener a los clientes?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13. ¿Se cuenta con estrategias o actividades con el fin de retener a los clientes?	6	8	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>42.9%</b>	<b>57.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 13**

*Disponibilidad de estrategias de mantenimiento de fidelidad de clientes*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

La encuesta aplicada para conocer si se cuenta con estrategias o actividades con el fin de retener a los clientes, solo un porcentaje menor equivalente al 57.1% consideró que “casi siempre”, no obstante; el 42.9% cantidad significativa plantea que “siempre” son aplicadas tales estrategias. Se evidenció que algunos clientes no son conservados, teniendo en cuenta que la empresa ofrece el producto a quien brinde mejor pago teniéndose vulnerabilidad en el proceso de asegurar fidelidad de los clientes.



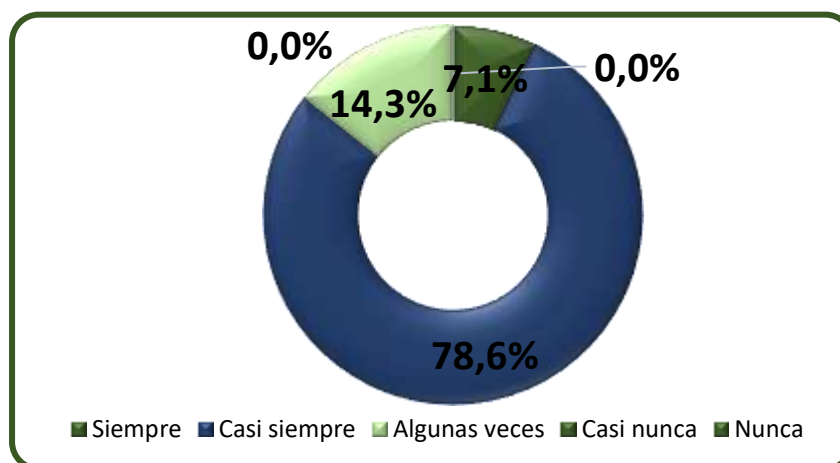
**Tabla 14**

*¿ Se realizan actividades para promocionar el producto en el mercado?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14. ¿Se realizan actividades para promocionar el producto en el mercado?	1	11	2	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>7.1%</b>	<b>78.6%</b>	<b>14.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 14**

*Promoción del producto*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Análisis:**

Los empleados de la empresa Belcet sujetos a encuesta con el fin de conocer su apreciación sobre si se realizan actividades para promocionar el producto en el mercado; el 7.1% consideró la opción “siempre”, mientras que el 14.3% se inclinó por “algunas veces”; sin embargo, la mayor fracción correspondiente al 78.6% apoyó la alternativa “casi siempre”. La promoción es relativa, no hay un plan de campaña publicitaria sino a través de relaciones que efectúa el personal de comercialización con importadores de otros países.

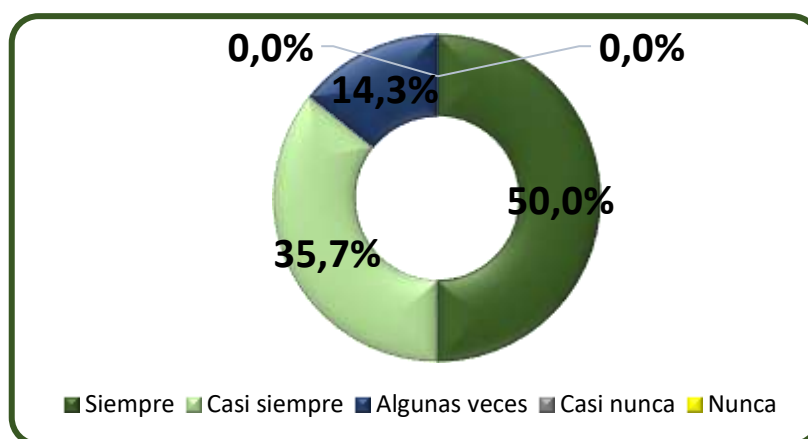
**Tabla 15**

*¿ El perfil, calidad o competencia laboral de los trabajadores se tienen definidos para todas las actividades o cargos de la empresa?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
15. ¿El perfil, calidad o competencia laboral de los trabajadores se tienen definidos para todas las actividades o cargos de la empresa?	7	5	2	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>50.0%</b>	<b>35.7%</b>	<b>14.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 15**

*Definición de perfil y competencia de los trabajadores*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

En la gráfica 15 se puede observar que el porcentaje más alto para conocer si el perfil, calidad o competencia laboral de los trabajadores se tienen definidos para todas las actividades o cargos de la empresa; se le atribuye a la opción “siempre”, mientras que el 35.7% opta por la respuesta “casi siempre” y solo el 14.3% considera la opción “algunas veces”. El porcentaje de respuesta asociada a la opción “algunas veces” se debe a que en los periodos de máxima producción se contrata personal local, por lo cual resulta difícil efectuar una selección según competencias, sino que se procede a su formación.

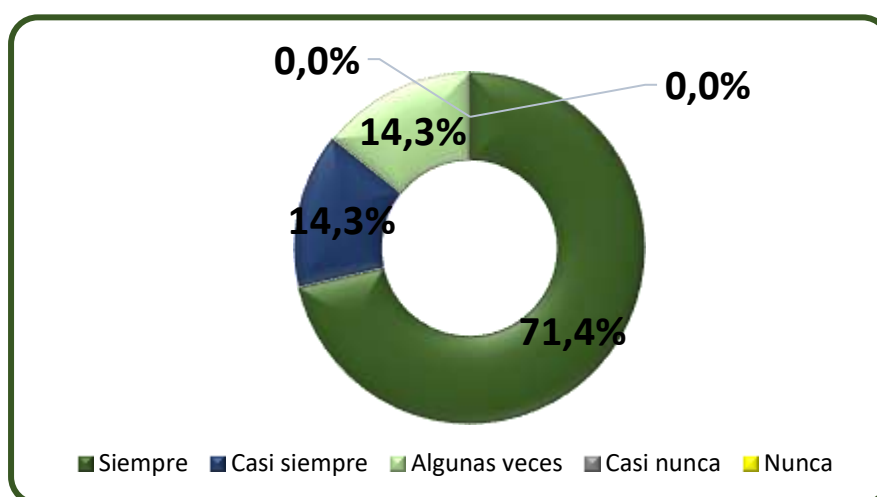
**Tabla 16**

*¿ Los trabajadores son contratados de acuerdo a perfiles, calidad o competencias laborales establecidas?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16. ¿Los trabajadores son contratados de acuerdo a perfiles, calidad o competencias laborales establecidas?	10	2	2	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>71.4%</b>	<b>14.3%</b>	<b>14.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 16**

*Contratación de los trabajadores tomando en cuenta perfil y competencias*



**Fuente:** Personal de Belcet

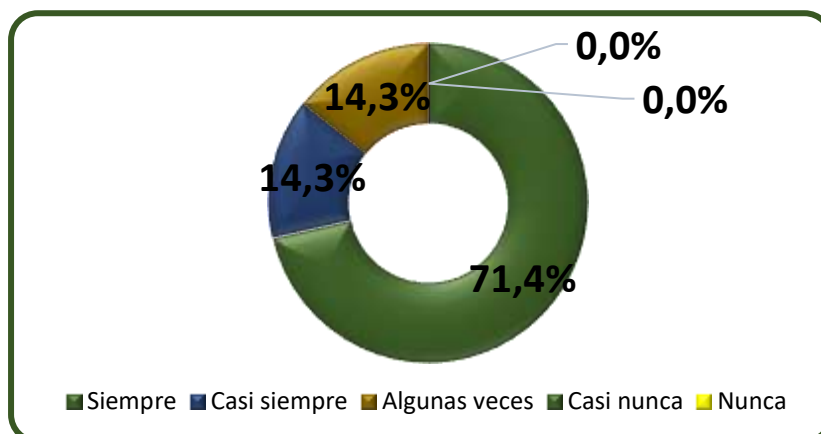
**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

En relación con la interrogante *¿Los trabajadores son contratados de acuerdo a perfiles, calidad o competencias laborales establecidas?*, el 14.3% de los encuestados se inclina por la opción “casi siempre”, en igual proporción de trabajadores representados por el 14.3% se inclina por la alternativa “algunas veces”; mientras que la mayoría de estos encuestados coincide con la respuesta “siempre” que equivale al 71.4%. En los periodos de máxima producción resulta difícil efectuar una contratación del personal eventual por competencias, en ese caso se efectúa un proceso de formación.

**Tabla 17***¿Existen programas de capacitación y actualización dirigidos a los trabajadores?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17. ¿Existen programas de capacitación y actualización dirigidos a los trabajadores?	10	2	2	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>71.4%</b>	<b>14.3%</b>	<b>14.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

**Gráfico 17***Disponibilidad de programas de capacitación para el personal***Fuente:** Personal de Belcet**Elaborado:** Por autoras de tesis**Análisis**

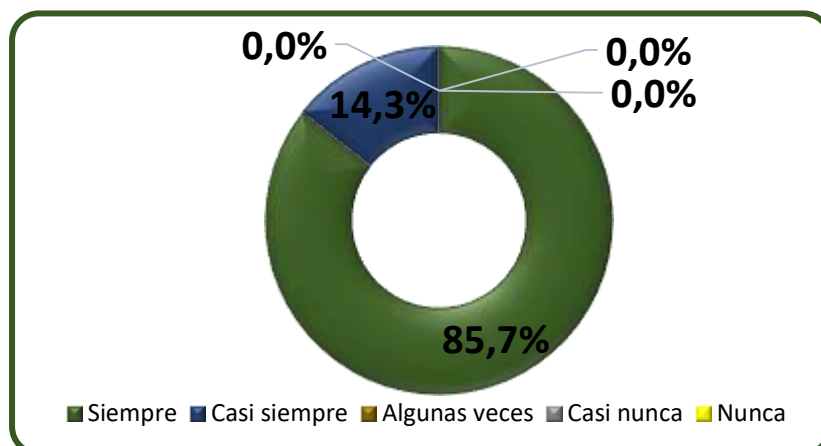
Sobre la pregunta ¿Existen programas de capacitación y actualización dirigidos a los trabajadores?; una proporción mayoritaria de empleados correspondiente al 71.4% concuerda con la respuesta “siempre” y solo en iguales proporciones de 14.3% considera la opción “casi siempre” y “algunas veces”. Los programas son exprés para el personal eventual, se les enseña los requerimientos básicos. En el caso del personal fijo estos disponen de amplia experiencia, pero la empresa periódicamente brinda oportunidad de capacitarse.

**Tabla 18***¿ Se realizan inversiones para el crecimiento de la empresa?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18. ¿Se realizan inversiones para el crecimiento de la empresa?	12	2	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>85.7%</b>	<b>14.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

### Gráfico 18

*Inversiones de crecimiento empresarial*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### Análisis

En el gráfico 18 se puede observar que solo el 14.3% del personal que presta servicios en Belcet; indica que “casi siempre” se realizan inversiones para el crecimiento de la empresa, por su parte y en mayor proporción el 85.7% indica que “siempre” estas se efectúan. Principalmente las inversiones se han inclinado hacia la ampliación de la planta, desarrollo del área de laboratorio.

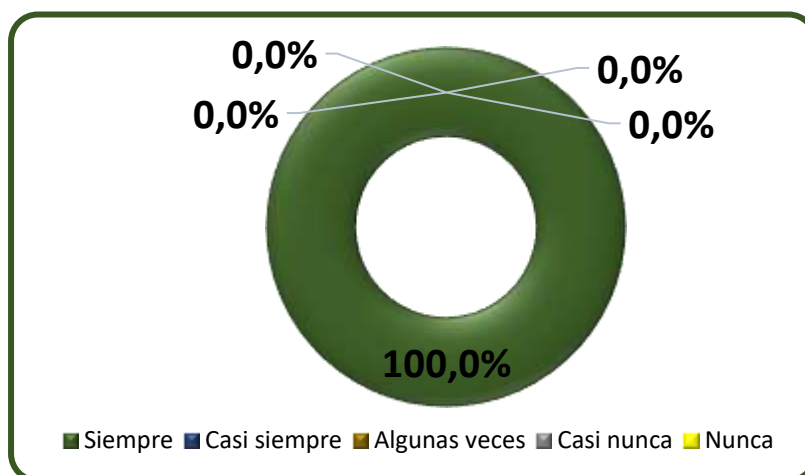
### Tabla 19

*¿ Se conocen las fuentes de financiamiento o crédito para el crecimiento de la empresa?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
19. ¿Se conocen las fuentes de financiamiento o crédito para el crecimiento de la empresa?	14	0	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

## Gráfico 19

*Conocimiento de las fuentes de financiamiento*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### Análisis

Con relación a la interrogante ¿Se conocen las fuentes de financiamiento o crédito para el crecimiento de la empresa?, el 100% del personal de Belcet coinciden con la opción “siempre”. La empresa tiene precisado la procedencia de los recursos que sustentan sus operaciones, esto como base para la toma de acciones para conseguirlos y disponerlos de manera oportuna para el logro de sus objetivos.

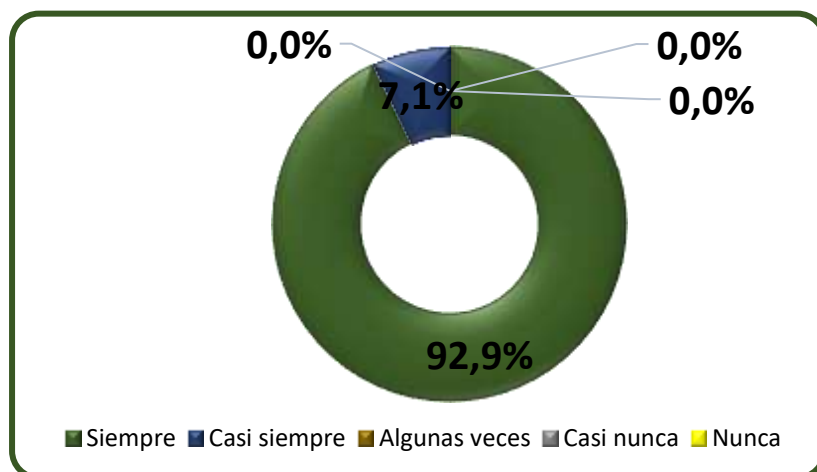
## Tabla 20

*¿ La empresa cuenta con un presupuesto anual para el manejo de las inversiones y los gastos?*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
20. ¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para el manejo de las inversiones y los gastos?	13	1	0	0	0
<b>Porcentaje</b>	<b>92.9%</b>	<b>7.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>

## Gráfico 20

*Presupuesto anual operativo*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### Análisis

Tal como lo refleja en el gráfico 20 el 92.9% de los encuestados de Belcet considera que la empresa “siempre” cuenta con un presupuesto anual para el manejo de las inversiones y los gastos, solo una fracción correspondiente al 7.1% considera la opción “casi siempre”. Esto se realiza como una forma de precisar los mantenimientos, la compra de materia prima en época de cosecha y pago de personal principalmente.

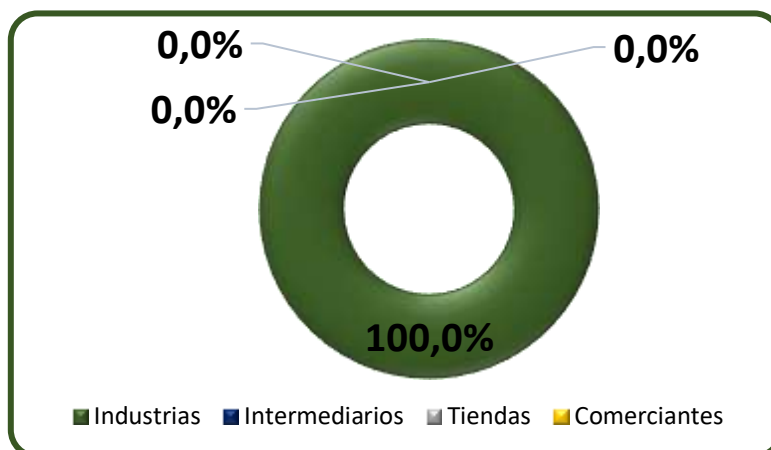
## Tabla 21

*¿ La producción se destina a: ?*

	Industrias	Intermediarios	Tiendas	Comerciantes
21. La producción se destina a:	14	0	0	0
Porcentaje	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%

### Gráfico 21

*Destino de la producción de la empresa*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### Análisis

Los datos presentados en el gráfico 21 demuestran que el total del personal sujetos a la encuesta manifestaron que la producción se destina completamente a las industrias. Básicamente, Belcet S.A centra su producción al mercado mayorista internacional.

### Tabla 22

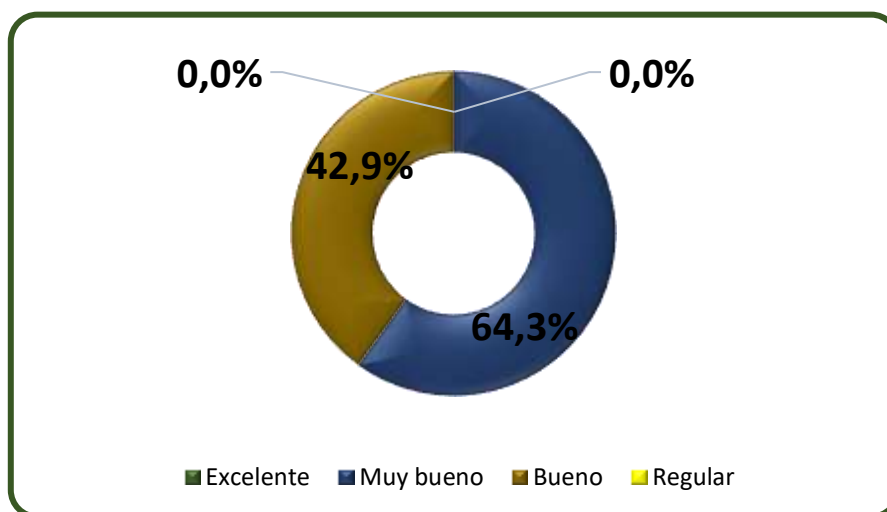
*La infraestructura propicia para la circulación del producto (carreteras, sistema y forma de transportar) es:*

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
22. La infraestructura es propicia para la circulación del producto (carreteras, sistema y forma de transportar) es:	0	9	6	0
<b>Porcentaje</b>	<b>0.0%</b>	<b>64.3%</b>	<b>42.9%</b>	<b>0.0%</b>



## Gráfico 22

### Infraestructura de transporte de productos



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### Análisis

De acuerdo con la información contenida en el gráfico 22, se determina que el 64.3% de los empleados de la empresa expresan que la infraestructura es propicia para la circulación del producto (carreteras, sistema y forma de transportar) es “muy buena”, mientras que el 42.9% refiere que es “bueno”. Las carreteras de la zona rural de Manabí, zona donde la empresa concentra sus operaciones, tiene condiciones básicas que facilitan tanto el traslado de la materia prima de la finca a la planta como del producto a los puertos donde se procederá al envío a otros países.

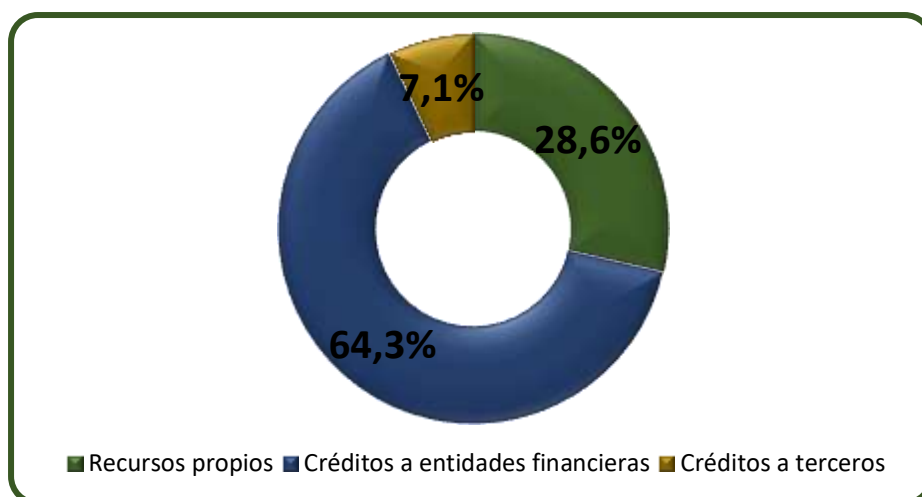
## Tabla 23

*Esta actividad la realiza con:*

	Recursos propios	Créditos a entidades financieras	Créditos a terceros
23. Esta actividad la realiza con:	4	9	1
Porcentaje	28.6%	64.3%	7.1%

### Gráfico 23

*Fuentes financieras de apoyo a la actividad productiva*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### **Análisis**

Tal como está expresado en el gráfico 23, el 28.6% del personal encuestado de Belcet manifiesta que esta actividad se realiza con “recursos propios”; mientras que el 7.1% indica que es efectuada mediante “créditos a terceros”; sin embargo, la mayoría representada por el 64.3% indica que se lleva a cabo mediante “créditos a entidades financieras”.

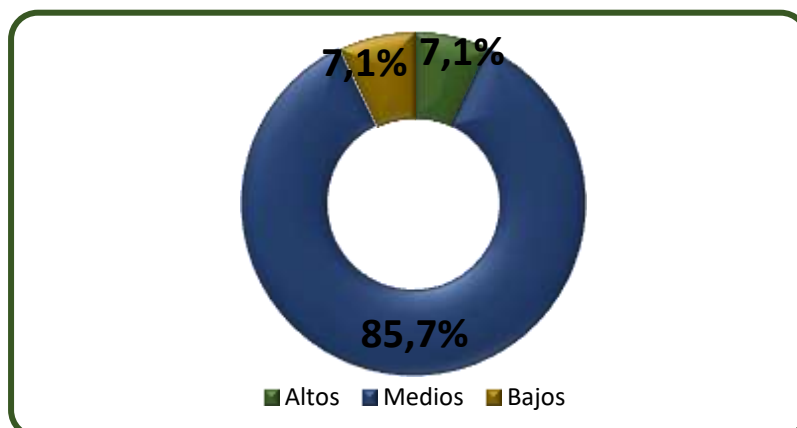
### Tabla 24

*Los ingresos que genera esta actividad son:*

	Altos	Medios	Bajos
24. Los ingresos que genera esta actividad son:	1	12	1
Porcentaje	7.1%	85.7%	7.1%

## Gráfico 24

*Nivel de los ingresos asociados a la actividad productiva*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### Análisis

Sobre los ingresos que genera la actividad realizada por Belcet, el 85.7% del personal que cumple funciones en la referida empresa considera que los niveles son “medios”; mientras que el 14.2% indica que los ingresos son “altos” y en igual cifra de 14.2% refieren que estos son “bajos”. El tipo de mercado al cual se dirige Belcet S.A es principalmente al internacional, razón por la cual los precios que obtiene por el café que produce es mejor que su venta en el mercado local, esto permite disponer de ingresos mejores que los que se obtendría comercializando el café no orgánico.

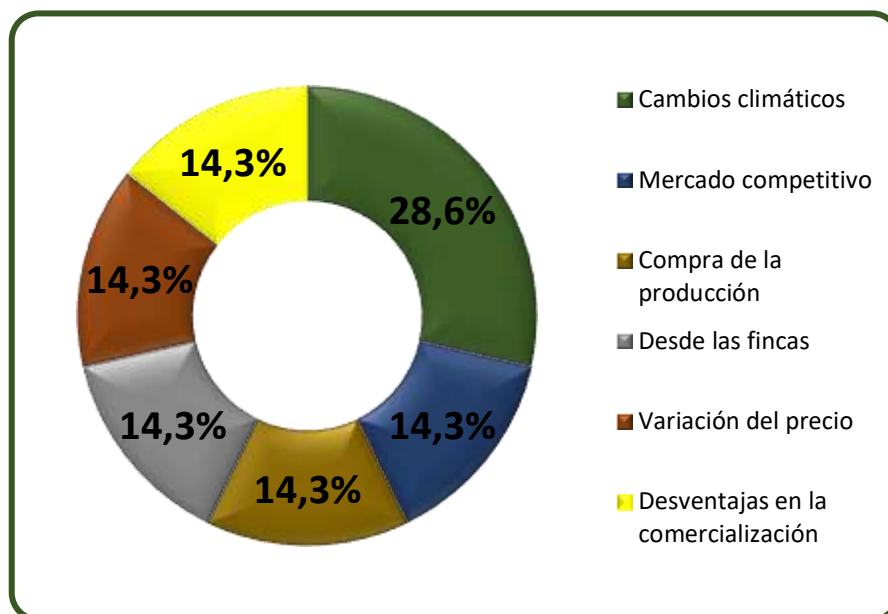
## Tabla 25

*Los problemas que se tienen para la producción del café son:*

	Cambios climáticos	Mercado competitivo	Compra de la producción	Desde las fincas	Variación del precio	Desventajas en la comercialización
25. Los problemas que se tienen para la producción del café son:	4	2	2	2	2	2
<b>Porcentaje</b>	<b>28.6%</b>	<b>14.3%</b>	<b>14.3%</b>	<b>14.3%</b>	<b>14.3%</b>	<b>14.3%</b>

**Gráfico 25**

*Problemas asociados con la producción del café*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

### **Análisis**

La información reflejada en el gráfico 25, indica que el 28.6% de los problemas que se tienen para la producción del café son atribuidos a “cambios climáticos”. En iguales porcentaje, 14.3% se da para el resto de las opciones, manifestando que los mismos se deben a diversos factores como “mercado competitivo”, “compra de la producción”, “desde las fincas”, “variación del precio” y “desventajas de comercialización”. Los cambios climáticos pueden generar deterioro en las cosechas afectando el rendimiento de granos de café por área cultivada, en los casos más graves se puede ocasionar la pérdida de toda la cosecha, esto afectaría a Belcet, ya que no dispondría del mismo volumen de materia prima, razón por la que este factor asociado al clima es el más relevante.

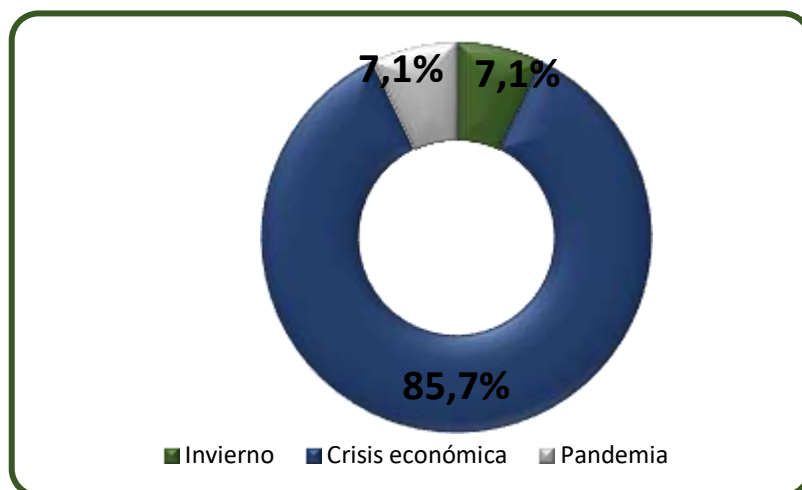
**Tabla 26**

*Condiciones que generan disminución en las ventas*

	Invierno	Crisis económica	Pandemia
26. Condiciones que generan disminución en las ventas	1	12	1
<b>Porcentaje</b>	<b>7.1%</b>	<b>85.7%</b>	<b>7.1%</b>

### Gráfico 26

Condiciones en las que disminuyen las ventas



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### Análisis:

Los resultados apreciados en el gráfico 26 expresan que en mayor proporción las condiciones que generan disminución en las ventas se deben a “crisis económica” representado por un 85.7%, por su parte solo el 14.2% fraccionado en 7.1% para cada uno considera que se debe al “invierno” y a “pandemia”. Como caso paradójico, durante la pandemia se tuvo mayor consumo de café, ya que el confinamiento originó que muchas personas buscaran en el café drenar la ansiedad que producía largos periodos de encierro en sus hogares.

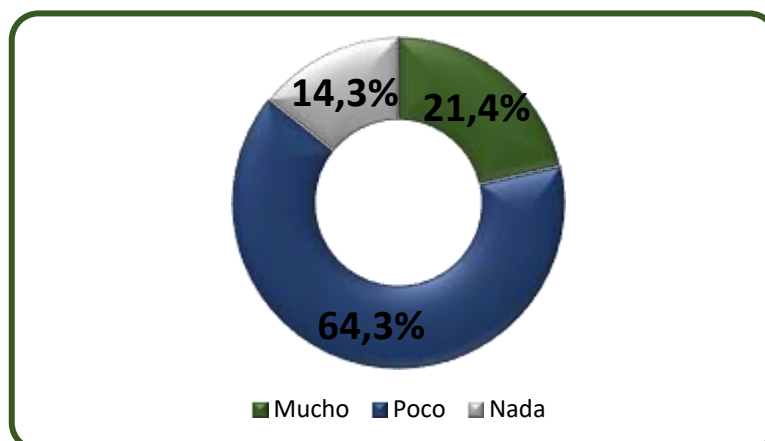
### Tabla 27

Tiene apoyo de entidades públicas o privadas

	Mucho	Poco	Nada
27. Tiene apoyo de entidades públicas o privadas	3	9	2
Porcentaje	21.4%	64.3%	14.3%

### Gráfico 27

*Nivel de apoyo por parte de entidades públicas o privadas*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### **Análisis:**

Según los datos recopilados con el fin de conocer si la empresa tiene apoyo de entidades públicas o privadas se puede apreciar que el 64.3% de entrevistados indican que reciben “poco”, no obstante, el 21.4% considera que “mucho”, mientras que solo 14.3% manifiesta que “nada”. La empresa se ha sustentado en su mayoría de recursos propios y las utilidades generadas en años previos.

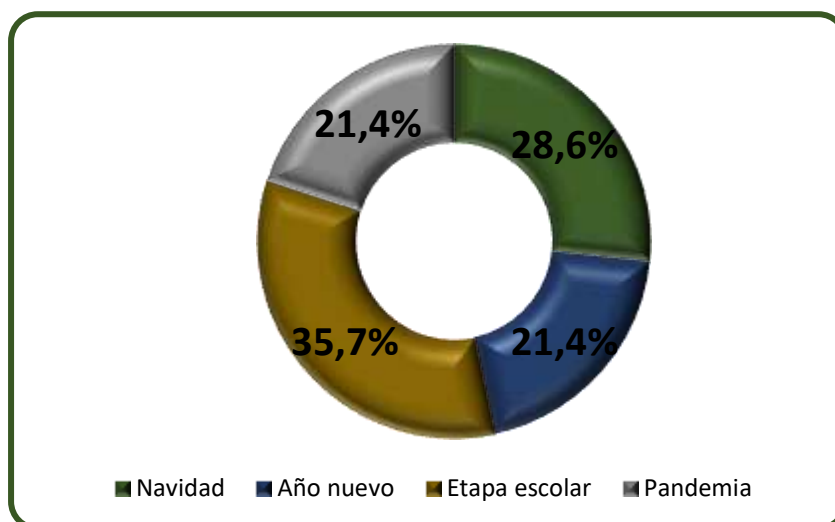
### Tabla 28

*Épocas del año o condiciones en la que hay mayores ventas*

	Navidad	Año nuevo	Etapas escolar	Pandemia
28. Épocas del año o condiciones en la que hay mayores ventas	4	3	5	3
Porcentaje	28.6%	21.4%	35.7%	21.4%

### Gráfico 28

*Periodos y condiciones de mayor venta*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Análisis:**

El gráfico 28 detalla los resultados obtenidos para identificar cuáles son las épocas del año en las que hay mayores niveles de ventas; encontrándose que el porcentaje más alto equivalente a 35.7% recae en la “etapa escolar”, lo cual indica que en esta época es donde existe mayor incremento de las ventas. Mientras que el 28.6% corresponde al período de navidad, seguido por 21.4% sobre “año nuevo” y 21.4% en “pandemia”. En el caso de la pandemia por ser un evento esporádico no se considera como determinante en las ventas, sin embargo, se observó que durante esta situación la demanda de café se incrementó y por tanto Belcet produjo más en ese periodo.

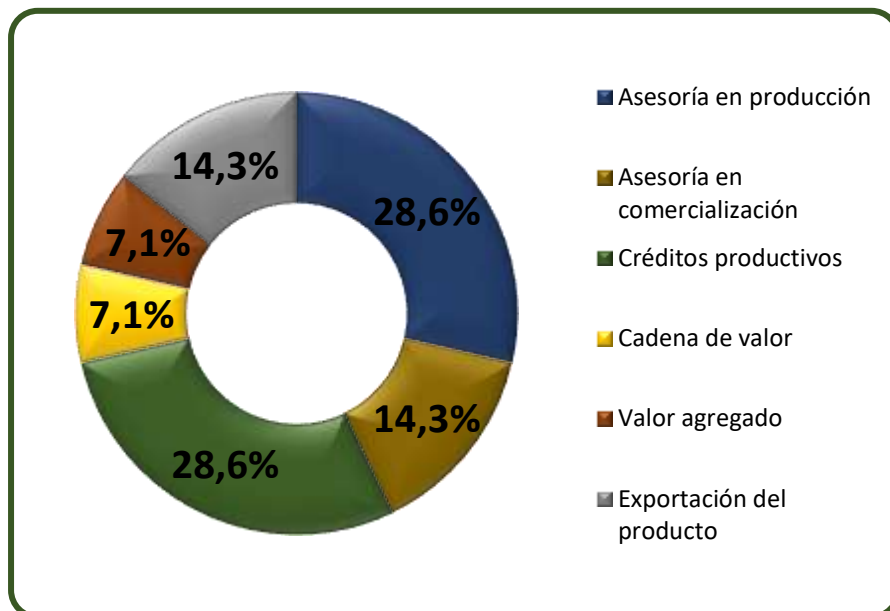
**Tabla 29**

*¿Qué tipo de ayuda le gustaría recibir de parte de entidades públicas o privadas?*

	Asesoría en producción	Asesoría en comercialización	Créditos productivos	Cadena de valor	Valor agregado	Exportación del producto
29. ¿Qué tipo de ayuda le gustaría recibir de parte de entidades públicas o privadas?	4	2	4	1	1	2
<b>Porcentaje</b>	<b>28.6%</b>	<b>14.3%</b>	<b>28.6%</b>	<b>7.1%</b>	<b>7.1%</b>	<b>14.3%</b>

**Gráfico 29**

*Apoyo público o privado de interés para la empresa*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### **Análisis:**

En cuanto a la interrogante ¿Qué tipo de ayuda le gustaría recibir de parte de entidades públicas o privadas?, una proporción mayoritaria de empleados encuestados equivalente al 57.2%, divididos en 28.6% se inclina por las opciones “asesoría en producción” y “créditos productivos”, mientras el 14.3% considera “asesoría en comercialización” y en igual porcentaje se refiere a la “exportación del producto”. Por su parte las alternativas “cadena de valor” y “valor agregado” reciben solo el 7.1% cada una. Los créditos productivos, por lo general llevan tasa de interés más flexible por lo que para la empresa sería de gran provecho para su crecimiento y optimización de la cadena de producción

**Tabla 30**

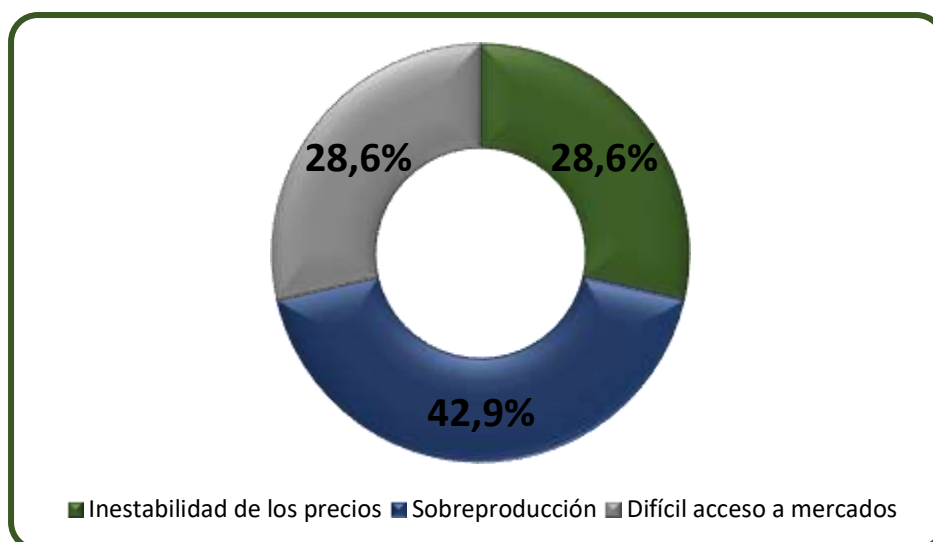
*Los factores que afectan la comercialización son*

	Inestabilidad de los precios	Sobreproducción	Difícil acceso a mercados
30. Los factores que afectan la comercialización son	4	6	4
<b>Porcentaje</b>	<b>28.6%</b>	<b>42.9%</b>	<b>28.6%</b>



### Gráfico 30

*Factores incidentes en la producción*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### **Análisis:**

Los datos aportados por la figura 47 destacan los porcentajes en cuanto a los factores que afectan la comercialización; observándose que el más elevado se le atribuye a la “sobreproducción” el cual representa el 42.9%, no obstante, los factores “inestabilidad de precios” y “difícil acceso a mercados” reciben el 28.6% cada uno. El personal considera que la sobreproducción es el más incidente, ya que al existir más oferta el precio puede disminuir.

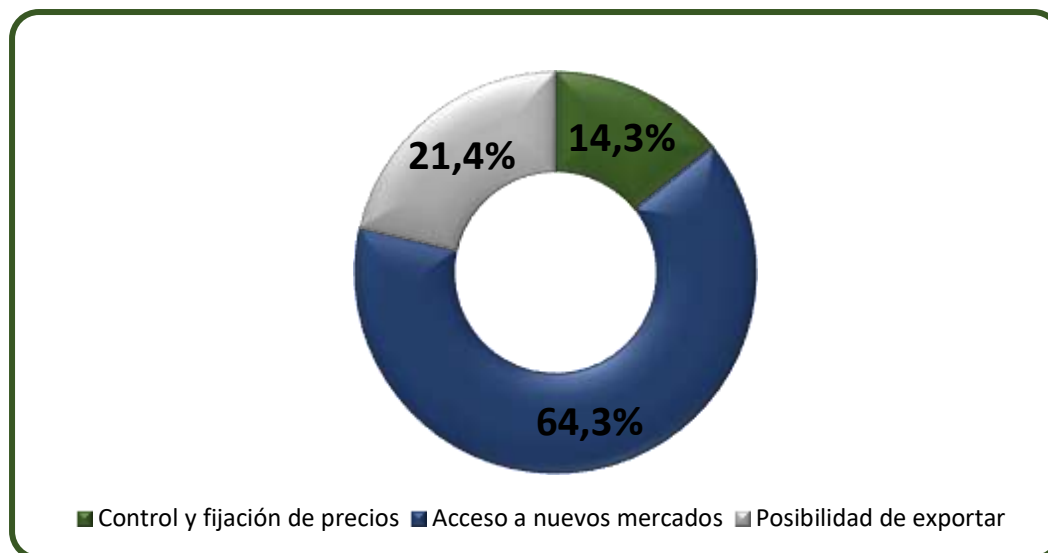
**Tabla 31**

*¿Para mejorar la comercialización que se requiere?*

	Control y fijación de precios	Acceso a nuevos mercados	Posibilidad de exportar
31.¿Para mejorar la comercialización que se requiere?	2	9	3
<b>Porcentaje</b>	<b>14.3%</b>	<b>64.3%</b>	<b>21.4%</b>

### Gráfico 31

*Condiciones requeridas para mejorar la comercialización*



**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### **Análisis:**

Tal como se presenta en el gráfico 31, los datos recopilados a fin de conocer los elementos que se requieren para mejorar la comercialización, el “acceso a nuevos mercados” destaca con una cifra equivalente a 64.3%, seguido se encuentra “posibilidad de exportar” con 21.4% y solo 14.3% corresponde a “control y fijación de precios”. El personal de Belcet está consciente que debido a la característica orgánica que tiene el producto, la empresa brinda condiciones privilegiadas con respecto al café tradicional, de tal manera que es más importante abrirse a otros mercados.

#### **4.5. Entrevista aplicada a personal directivo de Belcet**

El proceso de entrevista aplicado fue de tipo semiestructurado, se aplicó al director de proyecto y a la administradora quienes son los representantes de la empresa con mayor dominio de los procesos administrativos y operativos. Las respuestas a los planteamientos de la entrevista se agrupan en la tabla 32

**Tabla 32**

*Síntesis de las entrevistas aplicadas al personal de Belcet S.A*

Pregunta	Entrevistado	Comentario	Análisis conclusivo
1. ¿La empresa posee sistemas de mejora permanente y continua para el proceso productivo?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si “Desde 1988 la empresa se mantiene en constante innovación para tener una óptima eficiencia en el proceso productivo”.	La empresa si posee sistemas de mejora permanente y continua para el proceso productivo
2. ¿Se cumplen las metas de producción establecidas por la empresa? En caso negativo explique por qué.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si, cada año se establece un mejoramiento en el estándar de metas acoplándose a las condiciones del mercado interno y externo.	Si se cumplen las metas de producción establecidas
3. Considera que el proceso de producción es el adecuado o por el contrario necesita ser modificado. Explique su respuesta.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	“Si, debido a que se toman las medidas necesarias para obtener el producto final de excelente calidad” En los treinta años de operatividad se ha mantenido un adecuado proceso de producción, ya que el enfoque a las exigencias de clientes internacionales ha permitido que la empresa tenga un desarrollo en armonía a las peticiones de un mundo en constante cambio.	El proceso de producción es el adecuado
4. ¿El proceso productivo cumple con las normas de bioseguridad requeridas en la actualidad con respecto al Covid-19?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si Si, se cumple “con las medidas de bioseguridad estipuladas”	En todas las etapas del proceso productivo se cumplen con las normas de bioseguridad requeridas para evitar el contagio de Covid-19
5. Considera que el nivel tecnológico de la empresa es el adecuado o por el contrario es necesario desarrollarlo.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si “es adecuado... constantemente se implementa maquinaria para el mejoramiento del proceso productivo”. Actualmente se cuenta con el nivel tecnológico adecuado.	El nivel tecnológico de la empresa si es el adecuado
6. ¿La capacidad instalada de la empresa es suficiente para cubrir las necesidades del mercado?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si La empresa cubre las necesidades de los clientes a nivel nacional e internacional, “compactados en lazos de confianza desde hace más de 30 años”.	La capacidad instalada de la empresa si es suficiente para cubrir las necesidades del mercado
7. ¿Existen problemas para la recepción de la materia prima?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	No No	No existen problemas para la recepción de la materia prima
8. ¿Son muy recurrentes las paradas de producción? De ser afirmativa la respuesta explique por qué.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	No No	No son muy recurrentes las paradas de producción
9. Considera necesario mejorar ciertas áreas de la empresa. Justifique su respuesta.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si, debido que siempre se trata de innovar para poder obtener la calidad deseada en el mercado. Si, “el espacio administrativo de la empresa ha quedado reducido en relación al creciente desarrollo de nuevos clientes y proyectos internos	Es necesario mejorar ciertas áreas de la empresa, especialmente el Dpto. Administrativo

				de la empresa que han tenido un auge en los últimos años”.	
10.	Considera necesario actualizar los equipos y maquinarias empleados para el proceso productivo.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	de y	“No, ya los equipos y maquinarias son indispensables para poder realizar el proceso productivo”.	No es necesario actualizar los equipos y maquinarias empleados para el proceso productivo
11.	¿Existe alguna partida presupuestaria de inversión en mejoras de la producción?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	de y Si		Si existe partida presupuestaria de inversión con fin de mejorar la a producción
<sup>(1)</sup> José Javier León Salazar. Director de proyectos y negocios					
<sup>(2)</sup> Karina López. Administradora					

**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

#### 4.6. Matriz de reporte de resultados del estudio

El alcance del trabajo estuvo centrado en el logro del objetivo general que era el de estudiar la cadena de producción de la empresa BELCET S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos. Este se logró a partir de tres objetivos específicos tal como se indica en la Tabla 33. Con base en la aplicación de los instrumentos y enfoques investigativos se sintetiza los principales resultados en dicha tabla.

**Tabla 33**

*Matriz con síntesis de resultados del estudio*

<b>Objetivo General: Estudiar la cadena de producción de la empresa BELCET S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos.</b>		
<b>Objetivo específico</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Resultados Logrados</b>
Identificar el estado actual, elementos constituyentes y factores determinantes en la cadena productiva de la empresa BELCET S.A.	Con los datos recopilados se esperaba conocer las condiciones actuales de la cadena de producción de Belcet.	Se obtuvieron como resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Descripción detallada de los procesos medulares de la cadena de producción</li> <li>b) Se generaron Fichas Descriptivas de Procesos</li> <li>c) Se conocieron los recursos humanos y equipos que se dispone en la empresa</li> <li>d) Se conocieron los elementos claves del plan estratégico 2015-2020 de la empresa</li> <li>e) Se generó FODA con base a los datos disponibles en el plan estratégico y análisis de la cadena de producción</li> <li>f) Objetivos estratégicos del plan 2015-2020</li> </ul>
Realizar un análisis comparativo de los procesos de producción de la empresa BELCET S.A. considerando la información de producción, comercial y financiera, durante el período estudiado	A través de la recopilación de información y el contraste de datos, conocer los niveles de exportación, ingresos relacionados con la exportación de café.	Se obtuvo con respecto a este objetivo <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Datos de los niveles de producción en Kg exportados por la empresa en los últimos 11 años</li> <li>b) Datos de los ingresos asociados a la exportación de café por parte de Belcet en los últimos 11 años</li> <li>c) Aspectos operativos claves y de calidad de manejo por parte de todo el personal</li> </ul>
Determinar si el plan estratégico de la empresa BELCET S.A. involucra reformular los objetivos estratégicos tras el efecto COVID-19	Precisar si los objetivos estratégicos que dispone la empresa actualmente están en sintonía con las acciones que lleva la empresa	Se logró con respecto a este objetivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Determinar que los objetivos son muy generales y no llevan relación con las acciones de Belcet</li> <li>b) Reformular los objetivos estratégicos, siendo la propuesta para el plan 2021-2025</li> </ul>

**Fuente:** Personal de Belcet

**Elaborado:** Por autoras de tesis

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Tomando en consideración los objetivos específicos establecidos en el estudio y los resultados obtenidos a través de la metodología aplicada se tiene:

Con relación al objetivo que perseguía identificar el estado actual, elementos constituyentes y factores determinantes en la cadena productiva de la empresa Belcet S.A. se concluye que:

- a) La cadena de producción está compuesta por siete procesos medulares que son determinantes en el procesamiento del café, cada uno de estos llevan un estricto control de calidad el cual tiene como fin asegurar las características físicas y evitar que los granos de café se contaminen o adquieran textura, color u otra condición que altere su sabor e impidan el cumplimiento de los requerimientos clientes. Con respecto a los factores determinantes de la cadena productiva están en primer lugar los proveedores o caficultores locales, no solo por el hecho de que proveen la materia prima sino porque esta debe tener como característica principal ser cultivada por métodos orgánicos, ya que esta condición es la que la empresa emplea como principal elemento distintivo. El control de calidad que tiene la empresa Belcet es otro factor fundamental en cada una de las etapas de la cadena de producción. Sin embargo, los procesos no se sustentan en una buena práctica, como ISO 9001, lean manufacturing u otro que no solo permita optimizar costos y estandarizar las actividades para garantizar la calidad en todo momento.

En cuanto al objetivo de realizar un análisis comparativo de los procesos de producción de la empresa Belcet S.A. considerando la información de producción, comercial y financiera, durante el período estudiado, se concluye que:

- b) El análisis comparativo de los procesos con respecto a información financiera permite establecer que la empresa no se ha caracterizado por disponer de una sólida tendencia creciente, sino altibajos en indicadores como ingresos por ventas, sin embargo en el periodo de estudio (2019-2020) a pesar de tener como condición adversa el efecto de la

pandemia se tuvo mayores ventas que en los tres años previos (2015-2017) esto permite sustentar que la estrategia comercialización de la empresa debe ser revisada, ya que los procesos han tenido poco cambio, en tal sentido la efectividad de la colocación del producto en el mercado está determinado por la relación de la empresa con los clientes, la fidelidad que logre y la incursión en nuevos mercados. La rentabilidad de la empresa también es un factor que debe prestársele especial atención, ya que en el año 2013 y 2014 se tuvo más ingreso por ventas que en el 2015, no obstante, en estos periodos las utilidades fueron nula. Esto permite inferir los costos relacionados con el proceso de la cadena productiva en especial los vinculados a la materia prima son los de mayor impacto en las ganancias que pueda tener la empresa.

En lo que refiere al tercer objetivo determinar si el plan estratégico de la empresa BELCET S.A. involucra reformular los objetivos estratégicos tras el efecto COVID-19, se concluye que

- c) El plan estratégico de la empresa Belcet S.A ya se encuentra vencido, sin embargo, la correlación de los objetivos trazados con el desempeño logrado permite precisar que estas metas no estaban en correspondencia con las acciones de la empresa, sobre todo en la vinculada con la relación a los clientes, ya que no existe fidelidad. La misión y visión establecida en el plan 2015-2020 son muy genéricos y no fijan un norte claro, lo que se evidencia en la tendencia de los indicadores tanto operativos como financieros de la empresa.

## **5.2. Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos, se pueden sugerir las siguientes recomendaciones

- a) Generar por parte de Belcet S.A, planes sólidos de aseguramiento de proveedores de café orgánico tanto en la provincia de Manabí, como en otras regiones de Ecuador, considerando aspecto como precios, verificación de calidad, fecha de entrega para de esta manera efectuar un esquema productivo durante todo el año.
- b) Establecer indicadores financieros y operativos con evaluación mensual, a manera de tomar decisiones oportunas en las operaciones, costos asociados a los procesos y

recursos humanos. Estos indicadores deben estar asociados a los objetivos trazados en el plan estratégicos 2020-2015

- c) Desarrollar una planeación estratégica integral que abarque desde el establecimiento de una nueva política, misión, visión, valores, estrategias y líneas de acción, así como objetivos estratégicos claros y medibles, los cuales deben buscar el desarrollo de la empresa y su posicionamiento en el mercado.



## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1. Tema

Reestructuración de los objetivos estratégicos de Belcet como base para el desarrollo de acciones que promuevan el crecimiento y capacidad productiva de la empresa.

#### 6.2. Justificación e importancia de la propuesta

La empresa Belcet, ha tenido un significativo progreso, sin embargo, esto se ha sustentado más en lo empírico y la experiencia que en una planeación estratégica. Se dispone actualmente de un grupo de objetivos, sin embargo, las evidencias han demostrado que las acciones y operaciones no se orientan por estos e incluso no hay una sólida cultura de seguimiento del cumplimiento de dichos objetivos.

Con base en lo anterior se justifica el desarrollo de un esquema de trabajo que permita a la empresa establecerse objetivos claros, medibles y que encausen tanto las actividades de cada uno de los procesos de la cadena productiva, así como su progreso en el tiempo. Al disponer de un conjunto de objetivos estratégicos concebidos bajo la evaluación detallada de las condiciones, fortalezas y debilidades de la empresa se pueden perfilar acciones más encausadas y efectivas, que ayuden al posicionamiento de Belcet S.A, en el mercado del café orgánico.

#### 6.3. Objetivos de la propuesta

##### *6.3.1. Objetivo general*

Generar un esquema de trabajo orientado a la socialización de los objetivos estratégicos de Belcet, como base para el desarrollo de acciones que promuevan el crecimiento y capacidad productiva de la empresa

##### *6.3.2. Objetivos específicos*

- Desarrollar una propuesta de política, visión y misión de la empresa con miras al crecimiento sostenido y posicionamiento en el mercado de café orgánico.
- Proponer objetivos estratégicos orientadores de las acciones y recursos de la empresa

## **6.4. Fundamentación teórica de la propuesta**

### ***6.4.1. Contextualización de los objetivos estratégicos empresariales***

Se conciben como un conjunto de metas o fines que se desarrollan de manera estratégica, los cuales deben ser logrados en lapso de tiempo determinado. Los objetivos estratégicos según manifiesta Bernal (2018) se realizan con el propósito principal de materializar las estrategias; y así establecer objetivos concretos que permitan a todo el personal organizarse con respecto a lo que la empresa desea lograr. También, contribuyen a establecer metas y efectuar una evaluación sobre su cumplimiento; pues los objetivos estratégicos deberán actuar como una guía, cuando los directivos planteen metas de tipo táctico operacional. A su vez, permiten crear una alineación a nivel organizacional, debido a que los objetivos representan una ayuda sobre los departamentos y el personal para que estos no trabajen con objetivos que puedan generar conflictos, por el contrario, los mismos deben contribuir a mantener una misma orientación.

### ***6.4.2. Aspectos considerar en el establecimiento de objetivos estratégicos de empresas***

La delimitación de los objetivos estratégicos según Burbano (2017) involucra definir la misión que plantea la empresa conjuntamente con su filosofía, en torno a ello deben establecerse objetivos a corto y mediano plazo a fin de cumplir con la misión que persigue la organización y así precisar todas las actividades en materia de negocio, lo cual se define como un análisis estratégico; proceso por medio del cual se puede determinar tanto las oportunidades como las amenazas que surgen alrededor de la empresa, de igual manera las debilidades y fortalezas. Todo esto le permitirá a la directiva efectuar una evaluación y diagnóstico del escenario para trazar las estrategias correspondientes una vez se encuentren precisados las metas, objetivos o fines de la empresa.

Para la definición de los objetivos empresariales es esencial considerar diversos principios básicos entre los cuales destacan: en primera instancia; tener en cuenta que dichos objetivos se someterán a la visión y misión de la empresa. En segundo lugar, los objetivos deben ser concretos, realistas, voluntaristas y coherentes no solo entre ellos; sino también con la misión y visión empresarial. En el momento de redactarlos, es fundamental que exista concreción, debido a que los objetivos representan la base que sostendrá la dirección estratégica de toda organización. Por consiguiente, el propósito fundamental de un objetivo estratégico consiste en aportar soluciones a los problemas que se presenten en la empresa o bien, obtener beneficios de las oportunidades de mercado (Marulanda & González, 2017).

Otro de los elementos importantes a considerar que indica Sainz (2017), es que los objetivos deben sustentarse sobre hipótesis o posibles situaciones que probablemente fueron evaluados durante el análisis de escenarios. En este punto reside la dificultad que se presenta en cuanto a la elaboración de un plan estratégico, pues resulta complejo efectuar un análisis del pasado, del presente y de lo que pueda suscitarse en el futuro. En tal sentido, los requisitos a tener presentes para la redacción de los objetivos estratégicos son: a) comenzar la redacción del objetivo con verbos de consecución o acción como por ejemplo, consolidar, aumentar, entre otros., y también plantear un único resultado a alcanzar y determinar un lapso de tiempo, b) ser coherente en cuanto a los recursos que posee la organización, c) debe existir una consecución del objetivo con las prácticas y políticas de la empresa, d) los objetivos deben ser registrados y comunicados de manera escrita a los departamentos afectados o a las personas responsables.

## **6.5. Beneficiarios**

Los beneficiarios de la propuesta son variados, teniéndose beneficiarios directos e indirectos

- a) Como beneficiario directo se tiene a los accionistas de la empresa, ya que una optimización de sus procesos y el establecimiento de objetivos claros con base en sus capacidades y recursos, pueden perfilar líneas de acción que ayuden a posicionar a la empresa, mejora la rentabilidad y las utilidades. Se tiene también como beneficiarios al personal de la empresa, ya que una mejora integral de Belcet se traduce en posibilidades de mejoras salariales e incluso de las condiciones del entorno operativo.
- b) Como beneficiarios indirectos, se tiene a los agricultores, ya que una mejora integral de las capacidades de la empresa se traduce en más posibilidades de asistencia técnica para el mejor aprovechamiento de sus cultivos. También un crecimiento de la producción y colocación de Belcet de sus productos en el mercado significa más demanda de materia prima lo cual ayudaría a los caficultores de Manabí e incluso de otras áreas de Ecuador que puedan efectuar negociaciones con Belcet para ser proveedores de bayas de café orgánico.

## **6.6. Elementos del plan estratégico propuesto en el periodo 2021-2025**

Se indica a continuación los elementos propuestos para el plan estratégicos de Belcet S.A, tomando en consideración sus fortalezas, capacidades, oportunidades y potencialidades



## **POLÍTICA DE BELCET S.A**

**Belcet S.A. consciente de que los clientes asocian en la degustación de una taza de café emociones, experiencias y expectativas de sabor y aroma, lo que se sintetiza en un café de calidad; considera prioritario aplicar procesos estandarizados sustentados en buenas prácticas de manufactura y estándares de calidad.**

**El producto que genera Belcet S.A debe contar en todo momento con los mejores niveles de calidad, siempre pensando en el cliente nacional e internacional, tomando en consideración sus requerimientos por un café orgánico, generado por caficultores que emplean en sus cultivos técnicas eco-amigables y sustentables.**

**Los objetivos que se generen a partir de la presente política deben estar en correspondencia con los intereses organizacionales de Belcet S.A, las cuales se inclinan en tener una estrecha relación con nuestros clientes y proveedores, lograr la máxima eficiencia operativa y rentabilidad económica, todo esto con base en procesos llevados por personal vanguardista, proactivo y orientado a la satisfacción del cliente.**





## Misión

La misión Belcet S.A, es de brindar el mejor café orgánico, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un producto de calidad, para lo cual nos apoyamos en un Talento Humano altamente capacitado, tecnología avanzada, mejoramiento continuo en procesos y respetando el medio ambiente, las leyes y partes interesadas.

## Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por brindar el mejor café orgánico, innovando y estando a la vanguardia en procesos, apoyado en un equipo de profesionales, altamente competitivo con ética y responsabilidad social.



## Objetivos Estratégicos 2021-2025



Establecer una empresa que provee café con alcance nacional e internacional, considerando la evolución del mercado



Implementar estándares de calidad ISO 9001 para el procesamiento de café en grano y de responsabilidad social ISO 26000



Afianzar los lazos entre la empresa y los caficultores con planes de asesoría técnica, acompañamiento en los cultivos y coordinación de recursos



Generar y aplicar planes de capacitación anual del talento humano considerando estándares de calidad y mejores prácticas en el procesamiento de café



Fortalecer el esquema de relación con los clientes nacionales e internacionales empleando tecnología de vanguardia y constituyendo un proceso sólido de comercialización y marketing enfocado tanto en clientes locales como del exterior



Restablecer relaciones comerciales con clientes de países como Colombia y Alemania, así como la expansión de clientes de otros países europeos y norteamericanos

## 6.7. Desarrollo de la propuesta de socialización de elementos propuestos para el plan estratégico 2021-2025

**Tabla 34**

*Matriz con aspectos relacionados al desarrollo de las actividades de la propuesta*

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de logros</b>
Desarrollar una propuesta de visión y misión de la empresa con miras al crecimiento sostenido y posicionamiento en el mercado de café orgánico.	Efectuar mesas de trabajo con el personal administrativo y operativo de más experiencia.	Disponer de una misión y visión que tome en cuenta las capacidades actuales de la empresa.	Mesa de trabajo para debatir misión y visión de Belcet.	Misión y visión de la empresa adaptada a las metas de crecimiento y posicionamiento
Efectuar un diagnóstico detallado de las condiciones y elementos involucrados en la cadena productiva y el proceso de comercialización de Belcet.	Desarrollan un plan de levantamiento de condiciones de equipos.	Generar documentos detallados de las condiciones operativas de la empresa que faciliten una mejor toma de decisiones.	Jornadas de levantamiento de información en la planta de Belcet.	Matrices de procesos detalladas con recursos, condiciones y sugerencias de mejora.
Establecer áreas de interés en la cadena de producción y comercialización de Belcet.	Desarrollar mesas de debate de los documentos que detallan las diferentes fases de la cadena productiva para precisar áreas de interés estratégico.	Establecer por cada fase del proceso productivo, los elementos claves a intervenir con miras al logro de objetivos estratégicos y redireccionamiento de recursos.	Jornadas de debate y evaluación de documentos y recursos relacionados con cada proceso de la cadena productiva de la empresa.	Informe general de elementos estratégicos de cada proceso que deben ser intervenidos para el logro de los objetivos estratégicos.
Formular propuestas de objetivos estratégicos orientadores de las acciones y recursos de la empresa.	Generar mesas de debate para establecer objetivos estratégicos finales.	Disponer de objetivos reestructurados y adaptados a las condiciones de la empresa.	Mesas de trabajo de debate para el desarrollo de los objetivos.	Objetivos estratégicos tomando en cuenta cada proceso de la cadena productiva.

**Elaborado:** Por las autoras de tesis

## 6.8. Recursos requeridos

La propuesta sugerida, tiene la ventaja que se requiere de mínimos recursos, siendo prevaeciente el recurso humano quien se encargara del levantamiento de condiciones y el desarrollo de mesas de trabajo para precisar los nuevos elementos de planeación estratégica. En tal sentido los recursos a emplear se indica a continuación:

**Tabla 35**

*Recursos requeridos*

<b>Recurso humano</b>	<b>Descripción</b>
<b>Especialistas de cada proceso de la cadena de producción de Belcet y proceso de apoyo</b>	01 representante de la alta directiva
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de compra y recepción
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de despulpado
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de fermentación
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de lavado-clasificación
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de secado
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de Almacenaje
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de Comercialización
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de Contabilidad Y Finanzas
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de Recursos Humanos
	01 Personal con mayor experiencia del proceso de Recursos Tecnología
01 Personal con mayor experiencia del proceso de Transporte	

**Elaborado:** Por autoras de tesis

**Tabla 36**

*Recursos varios requeridos*

<b>Recurso Varios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Equipos y áreas requeridas para el desarrollo de mesas de trabajo</b>	02 computadoras
	01 sala de reuniones
	01 proyector de video
	04 mesas y sillas
	01 impresora
	Resma de pape y carpetas
	Material de oficina (lápiz, escuadra, etc)

**Elaborado:** Por autoras de tesis



**Tabla 37**

*Cuadro de recursos económico requeridos*

<b>Recurso Económico</b>	<b>Descripción</b>	<b>USD</b>
<b>Equipos y áreas requeridas para el desarrollo de mesas de trabajo</b>	02 computadoras	0
	01 sala de reuniones	0
	01 proyector de video	0
	04 mesas y sillas	0
	01 impresora	0
	Resma de pape y carpetas	40
	Material de oficina (lápiz, escuadra, etc)	50
<b>Pago de salarios del personal dedicado a la actividad</b>	Representante o especialista de cada proceso	7200
<b>Total</b>		<b>7290</b>

**Elaborado:** Por autoras de tesis

## 6.9. Cronograma

<b>Objetivos</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>
Desarrollar una propuesta de visión y misión de la empresa con miras al crecimiento sostenido y posicionamiento en el mercado de café orgánico				
Efectuar un diagnóstico detallado de las condiciones y elementos involucrados en la cadena productiva y el proceso de comercialización de Belcet				
Establecer áreas de interés en la cadena de producción y comercialización de Belcet				
Formular propuestas de objetivos estratégicos orientadores de las acciones y recursos de la empresa				

**Elaborado:** Por autoras de tesis

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (2018). *Estrategias de comercialización para la exportación directa de café al mercado de Estados Unidos, de la asociación de productores cafetaleros Alto Pirias, Chirinos – Cajamarca, 2017 - 2022*. [Tesis de Pregrado, Universidad Señor del Sipán], Repositorio Institucional USS. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5125/Alvarez%20D%c3%adaz%2c%20Leyla%20del%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anaya, J. (2016). *Organización de la producción*. ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=7JkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+la+producci%C3%B3n+empresas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiAiLWz5vTuAhUr1VkKHX7TA2IQ6AEwAXoECAyQAg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20producci%C3%B3n%20empresas&f=false>
- ANECAFÉ. (2021). *Exportadores café en grano*. Obtenido de <https://www.anecafe.org.ec/asociados/>
- Antúñez, V., & Ferrer, M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15(2), 99-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/380/38049062005.pdf>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Sexta ed.). Epísteme. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+segun+fidias+arias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjzp72WjdHuAhUHPK0KHXRNczUQ6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%20segun%20fidias%2>
- Banco Central del Ecuador. (3 de junio de 2020). *El Covid-19 pasa factura a la economía ecuatoriana: decrecerá entre 7,3% y 9,6% en 2020*. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec): <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1369-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuadoriana-decrecera-entre-7-3-y-9-6-en-2020>
- Basta, D., Andrade, F., Ferreira, J., & Seixas, L. (2015). *Fundamentos de Marketing* (Séptima ed.). Rio de Janeiro, Brasil: FVG EDITORA. Retrieved from <http://www./Fundamentos-marketing-Management-Darci-Santos-ebook/dp/B01695S44S>

- BELCET. (2020). *BELCET S.A Coffee and Businesses*. Obtenido de BELCET: <https://es-la.facebook.com/pages/category/Company/Belcet-SA-520281504812507/>
- BELCET S.A. (2020). *Informe de gestión de año 2020*. BELCET S.A.
- Borja, M., Reyes, L., Espinosa, J., & Vélez, A. (2016). Estructura y funcionamiento de la cadena productiva de esquilmos agrícolas como forraje en la región de El Bajío, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 20(39), 1-10.
- Bretón, A. (26 de Marzo de 2020). *Por qué es importante seguir bebiendo café durante el confinamiento por coronavirus*. Obtenido de El Mundo web site: <https://www.elmundo.es/yodona/lifestyle/2020/03/26/5e7b9374fdddf100d8b4601.html>
- Brito, V., Tamariz, J., Meléndez, Á., & Samaniego, M. (2012). Índice Ranking Anual. *Revista Gestión*(216), 83-74. Recuperado el 26 de mayo de 2021, de [https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy\\_pdfs/216\\_005.pdf](https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/216_005.pdf)
- Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6102848>
- Bush, R., & Hair, J. (2016). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.
- Camarena, S., Barrón, L., Arias, O., & Llamas, B. (2020). La cadena de valor vs cadena de suministro en el café para generar una ventaja competitiva. *ULU*, 2(2), 96-116. Obtenido de <http://ulu.tecnocientifica.com.mx/index.php/ulu/article/view/18/15>
- Cayeros, S., Robles, F., & Soto, E. (2016). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *Educateconciencia*, 10(11), 6-12. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/268579414.pdf>
- COBUSGROUP. (2021). *Detalle de Consulta 0901.11.90.10*. Obtenido de <https://www.cobusecuador.ec/simple-resultados-ecu>
- Comite de Comercio Exterior del Ecuador. (2017). *Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador*. COMEX. Obtenido de [http://www.impoex.ec/images/easyblog\\_articles/57/Resolucin-No.-020-2017.pdf](http://www.impoex.ec/images/easyblog_articles/57/Resolucin-No.-020-2017.pdf)
- Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC). (abril de 2020). *Actualización sobre los efectos del COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <http://clac-comerciojusto.org/>: <http://clac-comerciojusto.org/2020/04/actualizacion-sobre-los-efectos-del-covid-19-en-america-latina-y-el-caribe/>

- Delaux, H. (2017). *Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis*. Editorial Redactum. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=k-IEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=objtivos+estrategicos+empresa+2017&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjo7afO6PTuAhWjslkKHcQCD6Y4FBDoATAAegQIAxAC#v=onepage&q=objtivos%20estrategicos%20empresa%202017&f=false>
- Durán, L., & Guzmán, C. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa entre Frutas y Café en Bogotá*. [Tesis de Pregrado, Universidad de la Salle], Repositorio Institucional La Salle. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1996&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1996&context=contaduria_publica)
- El Universo. (07 de febrero de 2020). *Café de Ecuador cae drásticamente en cosecha y venta*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/07/nota/7727550/asociacion-nacional-exportadores-cafe-anecafe-exportaciones-bajas#:~:text=El%202019%20Ecuador%20recibi%C3%B3%20%2477,699%20sacos%20de%2060%20kilos>.
- EMIS. (2020). *Belcet S.A. Perfil de Compañía - Ecuador | Finanzas y ejecutivos clave | EMIS*. Recuperado el 27 de mayo de 2021, de [www.emis.com](http://www.emis.com): [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Belcet\\_SA\\_es\\_3564717.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Belcet_SA_es_3564717.html)
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Idacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Maetodlogía de la Investigación Científica*. Area de Innovación y Desarrollo S.L. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodo+de+investigacion+emp%C3%ADrica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiKzriT-tXuAhUaSjABHTe1B08Q6AEwBHoECAUQAq#v=onepage&q=metodo%20de%20investigacion%20emp%C3%ADrica&f=false>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- ICO. (2020). *Impacto de la COVID-19 en el sector mundial del café: La Demanda*. Obtenido de Organización Internacional del Café: <http://www.ico.org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-1c.pdf>
- ICO. (2021). *Informe del mercado del café enero 2021*. Obtenido de ICO web site: <http://www.ico.org/documents/cy2020-21/cmr-0121-c.pdf>

- Intríago, J. (2020). *Producción cafetera y su impacto en la comercialización del café procesado en la empresa*. Universidad San Gregorio, Porto Viejo, Ecuador. Obtenido de <http://181.198.63.90/bitstream/123456789/1777/1/Trabajo%20de%20Titulacion%20Jnior%20Intriago%20Ormaza.pdf>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>
- Marulanda, N., & González, H. (2017). Objetivos y decisiones estratégicas operacionales como apoyo al lean manufacturing. *Suma de negocios*, 8(1), 106-104. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X17300344?token=FF52A5090F906DA3E87EA6D1095916E552454421DD50F5A1E3873FFFAF3901F639C30A0C3776126D39FA053AE24F609A&originRegion=us-east-1&originCreation=20210701224022>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca. (diciembre de 2020). *Covid-19: Impacto en las exportaciones de organizaciones de pequeños productores. Afectaciones, desafíos y oportunidades*. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de [www.produccion.gob.ec: https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Doc-completo-Impacto-Exportaciones-EPS.pdf](http://www.produccion.gob.ec: https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Doc-completo-Impacto-Exportaciones-EPS.pdf)
- Montenegro, M., Centeno, U., & Moreno, L. (2018). *Proceso de producción para la exportación de café de calidad en la Empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San Fernando, Nueva Segovia en el periodo 2016-2017*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Managua], Repositorio Institucional UNAN. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8862/1/18829.pdf>
- Organización Internacional del Café (OIC). (junio de 2020). Efectos de la covid-19 en el sector mundial del café: Encuesta de los Miembros exportadores de la OIC. *Serie Coffee Break*(3), 1-14. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <http://www.ico.org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-3c.pdf>
- Presidencia de la República del Ecuador. (16 de Marzo de 2020). Decreto Presidencial de Estado de Excepción N° 1017. Presidencia de la Republica del Ecuador. Obtenido de [https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios\\_externos.jsf](https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios_externos.jsf)

- Ricoy, C. (2015). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 138(1), 11-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=69YzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=obj+etivos+estrategicos+de+una+empresa&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=69YzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=obj+etivos+estrategicos+de+una+empresa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=obj+etivos+estrategicos+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjAIM-R5\\_TuAhUGIFkKHWELC7wQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=obj+etivos%20estrategicos%20empresa&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=obj+etivos+estrategicos+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjAIM-R5_TuAhUGIFkKHWELC7wQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=obj+etivos%20estrategicos%20empresa&f=false)
- Santelices, M. (2019). *Propuesta para crear una identidad cafetera en Las Tolas, a partir de la capacitación de la comunidad en la plantación de café y sus productos elaborados*. [Tesis de Pregrado, Universidad San Francisco de Quito], Repositorio Institucional USFQ. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8231/1/142500.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). Ranking Empresarial: *Empresas Sujetas al Control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#pp>
- Tarupí, E. (2018). *Plan de exportación de café pilado desde la empresa Belcet S.A (Portoviejo –Manabí) hacia la Asociación Nacional de Cafeteros (Chinchiná - Caldas)*. [Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi], Repositorio Institucional UPEC. Obtenido de <http://181.198.77.143/bitstream/123456789/697/1/421%20Plan%20de%20exportaci%20c3%b3n%20de%20caf%20c3%a9%20pilado%20desde%20la%20empresa%20Belcet%20S.A.%20Portoviejo.pdf>
- Tous, D., Guzmán, V., Cordero, M., & Sánchez, E. (2019). *Sistemas de Producción. Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor*. ESIC. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=CPO9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cadena+de+producci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjf9rDj4\\_TuAhUBVN8KHjYajDBkQ6AEwAnoECAUQAQAg#v=onepage&q=cadena%20de%20producci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=CPO9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cadena+de+producci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjf9rDj4_TuAhUBVN8KHjYajDBkQ6AEwAnoECAUQAQAg#v=onepage&q=cadena%20de%20producci%C3%B3n&f=false)
- Vilcherrez, C. (2018). *Mejora continua en los procesos productivos de una planta procesadora de café para aumentar la productividad, Chiclayo 2018*. [Tesis de

Grado, Universidad César Vallejo], Repositorio Institucional UCV. Obtenido de  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29516/Vilcherrez\\_QC.p  
df?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29516/Vilcherrez_QC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villanueva, J., & Toro, J. (2017). *Marketing Estratégico* (Segunda ed.). Barcelona: EUNSA.

# **ANEXOS**



## Anexo 1. Ficha de observación



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### FICHA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

**Autoras:** María Belén Barba Vélez; Angie Sulay Ponce Moreira

**Tutora:** Ing. Valdivieso Guerra Primavera

**Objetivo:** Estudiar la cadena de producción de Belcet S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Etapa	Descripción	Verificación		Grado de calificación			
		Si	No	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Recolección	Cosecha de granos maduros color rojo o amarillo, excluyendo los verdes	X					X
	<b>Observaciones:</b> Se realiza la recolección de manera manual por medio de personal calificado.						
Despulpado	Retirado de la cereza del grano con máquina	X				X	
	<b>Observaciones:</b> Este proceso se lleva a cabo de manera inmediata después de haber realizado la recolección del café, removiendo la piel de las cerezas también conocida como la pulpa.						
Fermentado	Pasado del grano a pilas para soltar la miel	X					X
	<b>Observaciones:</b> Este proceso es importante, debido a que el café se fermenta en tanques con determinado tiempo y temperatura, donde se genera la descomposición del mucilago.						
Lavado	Remoción del mucilago del grano y eliminación de azúcares	X					X
	<b>Observaciones:</b> Se realiza con agua turbulenta para un mejor desprendimiento de mucilago.						
Secado	Exposición al sol para disminuir el grado de humedad	X					X
	<b>Observaciones:</b> En este proceso, se esparce el café en un tendal para que de manera natural obtenga la humedad deseada; otro método es exponer el café a una secadora industrial.						
Tostado	Obtención de los aromas, sabores y olores característicos del producto final	X					X
	<b>Observaciones:</b>						
Envasado	Empaquetado del producto para despacho a consumidor final	X					X
	<b>Observaciones:</b>						



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA ACERCA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y  
ADMINISTRATIVOS DIRIGIDO A REPRESENTANTES DE LA EMPRESA  
BELCET S.A.**

**Autoras:** Barba Vélez, María Belén; Ponce Moreira, Angie Sulay

**Tutora:** Ing. Valdivieso Guerra Primavera

**Objetivo:** Estudiar la cadena de producción de Belcet S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**GUIA DE ENTREVISTA**

1. ¿La empresa posee sistemas de mejora permanente y continua para el proceso productivo?
2. ¿Se cumplen las metas de producción establecidas por la empresa? En caso negativo explique por qué.
3. Considera que el proceso de producción es el adecuado o por el contrario necesita ser modificado. Explique su respuesta.
4. ¿El proceso productivo cumple con las normas de bioseguridad requeridas en la actualidad con respecto al Covid-19?
5. Considera que el nivel tecnológico de la empresa es el adecuado o por el contrario es necesario desarrollarlo.
6. ¿La capacidad instalada de la empresa es suficiente para cubrir las necesidades del mercado?
7. ¿Existen problemas para la recepción de la materia prima?
8. ¿Son muy recurrentes las paradas de producción? De ser afirmativa la respuesta explique por qué.
9. Considera necesario mejorar ciertas áreas de la empresa. Justifique su respuesta.
10. Considera necesario actualizar los equipos y maquinarias empleados para el proceso productivo.
11. ¿Existe alguna partida presupuestaria de inversión en mejoras de la producción?

### Anexo 3. Síntesis de las entrevistas aplicadas al personal de Belcet S.A

Pregunta	Entrevistado	Comentario	Análisis conclusivo
12. ¿La empresa posee sistemas de mejora permanente y continua para el proceso productivo?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si “Desde 1988 la empresa se mantiene en constante innovación para tener una óptima eficiencia en el proceso productivo”.	La empresa si posee sistemas de mejora permanente y continua para el proceso productivo
13. ¿Se cumplen las metas de producción establecidas por la empresa? En caso negativo explique por qué.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si, cada año se establece un mejoramiento en el estándar de metas acoplándose a las condiciones del mercado interno y externo.	Si se cumplen las metas de producción establecidas
14. Considera que el proceso de producción es el adecuado o por el contrario necesita ser modificado. Explique su respuesta.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	“Si, debido a que se toman las medidas necesarias para obtener el producto final de excelente calidad” En los treinta años de operatividad se ha mantenido un adecuado proceso de producción, ya que el enfoque a las exigencias de clientes internacionales ha permitido que la empresa tenga un desarrollo en armonía a las peticiones de un mundo en constante cambio.	El proceso de producción es el adecuado
15. ¿El proceso productivo cumple con las normas de bioseguridad requeridas en la actualidad con respecto al Covid-19?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si Si, se cumple “con las medidas de bioseguridad estipuladas”	En todas las etapas del proceso productivo se cumplen con las normas de bioseguridad requeridas para evitar el contagio de Covid-19
16. Considera que el nivel tecnológico de la empresa es el adecuado o por el contrario es necesario desarrollarlo.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si “es adecuado... constantemente se implementa maquinaria para el mejoramiento del proceso productivo”. Actualmente se cuenta con el nivel tecnológico adecuado.	El nivel tecnológico de la empresa si es el adecuado
17. ¿La capacidad instalada de la empresa es suficiente para cubrir las necesidades del mercado?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si La empresa cubre las necesidades de los clientes a nivel nacional e internacional, “compactados en lazos de confianza desde hace más de 30 años”.	La capacidad instalada de la empresa si es suficiente para cubrir las necesidades del mercado
18. ¿Existen problemas para la recepción de la materia prima?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	No No	No existen problemas para la recepción de la materia prima
19. ¿Son muy recurrentes las paradas de producción? De ser afirmativa la respuesta explique por qué.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	No No	No son muy recurrentes las paradas de producción
20. Considera necesario mejorar ciertas áreas de la empresa. Justifique su respuesta.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	Si, debido que siempre se trata de innovar para poder obtener la calidad deseada en el mercado. Si, “el espacio administrativo de la empresa ha quedado reducido en	Es necesario mejorar ciertas áreas de la empresa, especialmente el Dpto. administrativo

			relación al creciente desarrollo de nuevos clientes y proyectos internos de la empresa que han tenido un auge en los últimos años”.	
21. Considera necesario actualizar los equipos y maquinarias empleados para el proceso productivo.	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	de y	“No, ya los equipos y maquinarias son indispensables para poder realizar el proceso productivo”.	No es necesario actualizar los equipos y maquinarias empleados para el proceso productivo
22. ¿Existe alguna partida presupuestaria de inversión en mejoras de la producción?	Director de Proyectos y Negocios <sup>(1)</sup> Administradora <sup>(2)</sup>	de y	Si Si	Si existe partida presupuestaria de inversión con fin de mejorar la a producción

<sup>(1)</sup> José Javier León Salazar

<sup>(2)</sup> Karina López

*Nota:* Elaborado por las investigadoras

## Anexo 4. Cuestionario



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO  
DE BELCET S.A.**

**Autoras:** Barba Vélez, María Belén; Ponce Moreira, Angie Sulay

**Tutora:** Ing. Valdivieso Guerra Primavera

**Objetivo:** Estudiar la cadena de producción de Belcet S.A. para la reformulación de objetivos estratégicos.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

**Actividades Primarias**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

1. Se tienen en cuenta normas técnicas de calidad en el proceso de recepción y almacenaje de la materia prima
2. Se lleva un registro de control de inventario de materia prima con el fin de mantener un ritmo constante de producción
3. Se realiza mantenimiento preventivo periódico a los equipos empleados en el proceso productivo
4. Se cuenta con equipos de última tecnología para la producción
5. Se lleva un control de calidad durante cada una de las etapas del proceso de elaboración del producto final
6. Se vigila que se apliquen las debidas normas de bioseguridad con respecto al Covid-19 durante cada una de las etapas del proceso de producción
7. Se realizan actividades de mejoramiento del proceso productivo para dar valor agregado al producto final
8. El personal es suficiente y está capacitado para la ejecución de las actividades asociadas al proceso productivo
9. El producto final es almacenado conservando la calidad requerida por los clientes
10. Las entregas del producto terminado se realizan acorde con los tiempos requerido por los clientes
11. Se realiza evaluación y seguimiento para verificar que el producto cumple con las expectativas de los clientes
12. El precio del producto se establece con base a los precios de la competencia
13. Se cuenta con estrategias o actividades con el fin de retener a los clientes
14. Se realizan actividades para promocionar el producto en el mercado

<b>Actividades Secundarias</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
15. El perfil, calidad o competencia laboral de los trabajadores se tienen definidos para todas las actividades o cargos de la empresa					
16. Los trabajadores son contratados de acuerdo a perfiles, calidad o competencias laborales establecidas					
17. Existen programas de capacitación y actualización dirigidos a los trabajadores					
18. Se realizan inversiones para el crecimiento de la empresa					
19. Se conocen las fuentes de financiamiento o crédito para el crecimiento de la empresa					
20. La empresa cuenta con un presupuesto anual para el manejo de las inversiones y los gastos					

### TERCERA PARTE

21. La producción se destina a:	<b>Opciones</b>	<b>Industrias</b>	<b>Intermediarios</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Comerciantes</b>		
22. La infraestructura propicia para la circulación del producto (carreteras, sistema y forma de transportar) es:	<b>Opciones</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>		
23. Esta actividad la realiza con:	<b>Opciones</b>	<b>Recursos propios</b>	<b>Créditos a entidades financieras</b>	<b>Créditos a terceros</b>			
24. Los ingresos que genera esta actividad son:	<b>Opciones</b>	<b>Altos</b>	<b>Medios</b>	<b>Bajos</b>			
25. Los problemas que se tienen para la producción del café son:	<b>Opciones</b>	<b>Cambios climáticos</b>	<b>Mercado competitivo</b>	<b>Compra de la producción</b>	<b>Desde las fincas</b>	<b>Variación del precio</b>	<b>Desventajas en la comercialización</b>
26. Condiciones que generan disminución en las ventas	<b>Opciones</b>	<b>Invierno</b>	<b>Crisis económica</b>	<b>Pandemia</b>			
27. Tiene apoyo de entidades públicas o privadas	<b>Opciones</b>	<b>Mucho</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>			
28. Épocas del año en la que hay mayores ventas	<b>Opciones</b>	<b>Navidad</b>	<b>Año nuevo</b>	<b>Etapas escolares</b>	<b>Pandemia</b>		
29. Qué tipo de ayuda le gustaría recibir de parte de entidades públicas o privadas	<b>Opciones</b>	<b>Asesoría en producción</b>	<b>Asesoría en comercialización</b>	<b>Créditos productivos</b>	<b>Cadena de valor</b>	<b>Valor agregado</b>	<b>Exportación del producto</b>
30. Los factores que afectan la comercialización son:	<b>Opciones</b>	<b>Inestabilidad de los precios</b>	<b>Sobreproducción</b>	<b>Difícil acceso a mercados</b>			
31. Para mejorar la comercialización que se requiere	<b>Opciones</b>	<b>Control y fijación de precios</b>	<b>Acceso a nuevos mercados</b>	<b>Posibilidad de exportar</b>			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**