

Perspectiva del valor compartido en la cadena global de valor del café en Manabí

Perspective of shared value in the global coffee value chain in Manabí

Autores

Diana Asunción Bravo Vélez. <https://orcid.org/0000-0002-5323-1625>
Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo. Manabí. Ecuador. E-mail: dabravo@utm.edu.ec

Lorena Mariana Cobacango Villavicencio. <https://orcid.org/0000-0002-3079-5962>
Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo. Manabí. Ecuador. E-mail: lmcobacango@utm.edu.ec

Leonardo Manuel Cuétara Sánchez. <https://orcid.org/0000-0001-9623-1193>
Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo. Manabí. Ecuador. E-mail: leonardocuetara@gmail.com

Margarita García Rabelo. Universidad de la Habana. Cuba. E-mail: margarita@fec.uh.cu

Fecha de recibido: 2019-09-13

Fecha de aceptado para publicación: 2019-09-18

Fecha de publicación: 2019-09-30



Resumen

Ecuador es un país con tradición en el cultivo del café, pero su producción se ha deprimido sustancialmente en los últimos veinte años. La concepción teórica del modelo de cadena de valor compartido, se sustenta en que los caficultores puedan contribuir con una concepción integrada desde la perspectiva del producto y su posicionamiento en el mercado y, a la satisfacción de las necesidades de las comunidades rurales. El objetivo del presente artículo es describir un esquema conceptual de integración de la cadena de valor compartido coherente con los componentes de la cadena de producción de café, que permita lograr la interacción armónica entre los resultados económicos de la organización empresarial con los resultados sociales que caracterizan el bienestar y calidad de vida de los residentes en los cantones rurales en la provincia de Manabí. La propuesta metodológica es de tipo documental no experimental, en el contexto teórico adecuado. Como resultado de la investigación, se propone la estructura de un conjunto de indicadores de impacto y puntos críticos, que permite la inclusión del valor social en la cadena de valor de las organizaciones productoras de café y el beneficio esperado para los integrantes de las comunidades rurales.

Palabras claves: Cadena global de valor; producción de café; valores compartidos.

Abstract

Ecuador is a country with tradition in the cultivation of coffee, but its production has suffered a vertiginous fall in the last twenty years. The theoretical conception of the shared value chain model it is since coffee farmers can contribute with a more integrated view from the product perspective and market positioning, to the satisfaction of the needs of rural communities and incorporate the coffee production value chain. The objective of this article is to describe a conceptual scheme integration of the shared value chain consistent



with the components of the coffee production chain, that allows to achieve harmonic interaction between the economic results of the business organization with the social results that characterize the well-being and quality of life of residents in rural cantons in the province of Manabí. For the development of the methodological proposal, a non-experimental documentary review has been made, in the right theoretical context. As a result of the investigation, the structure of a set of impact indicators and critical points is proposed, which allows the inclusion of social value in the value chain of coffee producing organizations and the expected benefit for members of rural communities in different coffee producing cantons in the province of Manabí.

Keywords: Global value chain, coffee production, shared values.

Introducción

El café, por ser uno de los productos básicos de mayor importancia en términos del valor de las transacciones de que es objeto a escala mundial, desempeña un papel decisivo para la subsistencia de millones de familias rurales del mundo en desarrollo, supone una considerable aportación a los ingresos en divisas y desempeña un importante papel como determinante de oportunidades de trabajo y desarrollo de la infraestructura en más de 50 países en desarrollo. La amplitud y la intensidad de la relación entre los caficultores y una serie de entidades intermediarias a lo largo de la cadena global de valor de la producción y comercialización hacen que el sector cafetero sea de importancia decisiva para el desarrollo sostenible a escala local, regional y mundial.

En la actualidad, el concepto de Cadena Global de Valor (CGV) según Dussel (2018) constituye un punto de referencia fundamental para cualquier análisis socioeconómico e internacional, que se vincula en forma estrecha con el proceso de globalización, destacando que su importancia no sólo se refleja en su uso en las ciencias sociales por parte de sociólogos y economistas, entre otros investigadores.

Se plantea que una Cadena Global de Valor (CGV) describe "el amplio rango de actividades de producción que una empresa y sus trabajadores emprenden para desarrollar un producto desde materia prima a producto final" como plantea Durán (2018) y expone (Rodríguez, 2016).

El concepto de valor compartido aparece por primera vez con Nestlé (2008) en su "Informe sobre el concepto de responsabilidad social corporativa", que examina la creación de valor compartido en Latinoamérica, donde plantea que la creación de valor compartido consiste en: desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, al emplear los recursos de un modo más eficiente a lo largo de toda la cadena de valores y, por último, mejorar las condiciones para el desarrollo local a nivel económico y social (Nestlé, 2008). Posteriormente, este término es desarrollado de forma teórica y en profundidad por Porter y Kramer (2011) como resultado de sus investigaciones y publicados en la revista Harvard Business Review, que plantean la definición de valor compartido como: "las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera" (p.6). En estudios posteriores Porter y Kramer (2011) son citados por Guavita (2017, p.2) al exponer que: "... que en la CVC es indispensable hacer un examen en retrospectiva, a su vez que proyectivo, con el fin de



identificar los beneficios, las necesidades y los males que puedan estar causando los productos elaborados por la compañía a la sociedad”.

Finalmente se debe precisar que a partir de la revisión bibliográfica, Ecuador necesita recuperar su posición como país productor y exportador de café dentro del ámbito internacional, para lo cual se requiere, que la cadena de valor del café, desde el productor, los intermediarios y el exportador, coordinen esfuerzos para incorporar nuevas tecnologías, e incrementar el rendimiento de quintales por hectárea, la renovación de las zonas cafetaleras, mejorar la productividad y la competitividad del café en los mercados externos, así como, su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales escenario de esta integración y de la creación del valor compartido.

El objetivo del presente artículo es describir un esquema conceptual de integración de la cadena de valor compartido coherente con los componentes de la cadena de producción de café, que permita lograr la interacción armónica entre los resultados económicos de la organización empresarial con los resultados sociales que caracterizan el bienestar y calidad de vida de los residentes en los cantones rurales en la provincia de Manabí.

Metodología

Para el desarrollo de la propuesta metodológica, se realizó una revisión de tipo documental, la cual consiste en la recopilación y análisis de la información de revistas indexadas que permitió describir y explicar el objeto de estudio. En concreto, se utilizó el modelo de Cadena de Valor Compartido (CVC) propuesto por Porter y Kramer (2011), además del concepto de valor compartido y las etapas para el proceso de transformación de la cadena de valor del café expuestas por Santacruz (2017) y Venegas et. al. (2018) respectivamente.

El modelo de Cadena de Valor Compartido de referencia incluye tres tipos de actuaciones empresariales según se destalla en la bibliografía consultada: (1) reconceptualizar la oferta de nuevos productos y mercados; (2) redefinir la productividad de la cadena de valor y por último (3) incentivar la organización de “clústers” locales como se detalla primeramente por Porter & Kramer (2011) y posteriormente por Díaz (2015).

Con relación a la primera acción, las fincas cafetaleras deben crear valor, diseñando nuevos productos, o bien mediante la apertura de nuevos mercados para la comercialización de la producción cafetalera en el ámbito internacional, lo que permite ganar cuota de mercado y aumentar su rentabilidad, así como, mejores resultados de rentabilidad empresarial.

Otra opción para crear valor compartido por parte de las fincas cafetaleras, es la redefinición de la cadena de valor propiamente identificada, mediante la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos energéticos renovables, la reducción de los costos logístico de operaciones, el abastecimiento adecuado de los insumos agrícolas y de otros recursos productivos, el mejoramiento de los procesos de compra, la necesaria revisión de la política de distribución y de comercialización de la producción final, entre otros factores, como estrategias de desarrollo económico de las fincas cafetaleras en la actualidad.

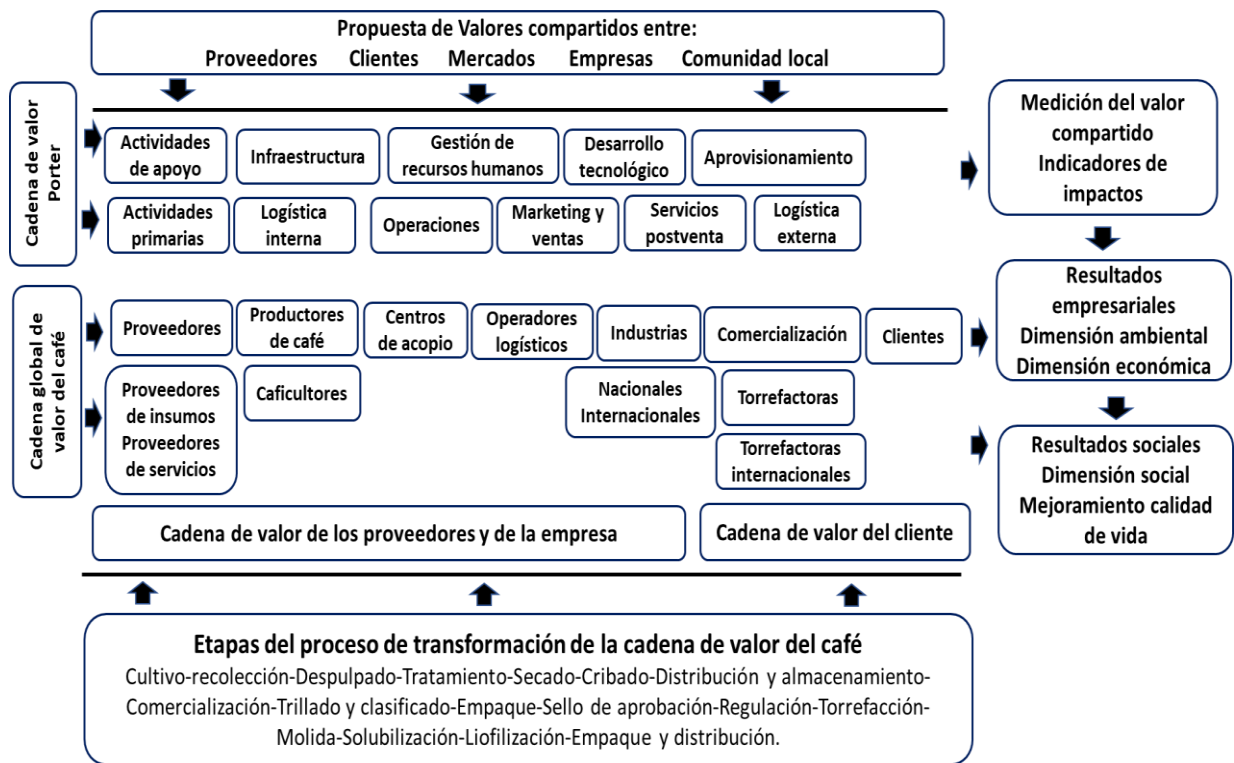
Por otra parte, un tercer momento lo constituye la creación de clústers cafetaleros, que contribuye al desarrollo de las fincas cafetaleras y al mejoramiento de las condiciones de vida las comunidades rurales dedicadas a este tipo de actividad económica, mediante



nuevos procesos de inversión , formación, fortalecimiento de los proveedores locales y nacionales, así como la necesaria asociación con otros cantones y provincias del Ecuador reconocidas por el desarrollo de la producción, productividad, calidad y competitividad del grano de café.

En el siguiente Cuadro 1, se describe la propuesta de esquema conceptual de integración de la cadena de valor compartido coherente con los componentes de la cadena de producción de café a partir de la realidad económica en que se desarrolla esta actividad productiva en los cantones de referencia en la provincia de Manabí en la actualidad.

Cuadro 1. Esquema conceptual de integración de la cadena de valor compartido coherente con los componentes de la cadena de producción de café



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Otro aspecto de carácter metodológico y que constituye un aporte a la propuesta del esquema conceptual de integración, es la incorporación de un conjunto de herramientas y técnicas para la obtención de la información de partida requerida, que permita la realización de un proceso de autoevaluación de la cadena de valor compartido en el proceso de transformación de la producción del café.

En relación a lo planteado, se identifican para este proceso de recopilación y análisis de la información preliminar, la observación directa y participativa, las visitas a las fincas cafetaleras, la propuesta de una escala de puntuación tipo Likert para la medición de los indicadores de impactos de carácter económico y social, la realización de talleres comunitarios, la elaboración del diagrama de sustentabilidad para cada finca cafetalera, la



aplicación del diagrama radial y la elaboración de un cuestionario estructurado de autoevaluación, adaptado a las condiciones objetivas y subjetivas en que se realiza la producción cafetalera teniendo como referencia bibliográfica la guía 4C de Cardona & Granobles (2015) Adaptada y los requerimientos básicos de la Fundación SERES (2018).

Para la medición del valor compartido en la cadena de producción de café a partir del esquema teórico y metodológico propuesto en el Cuadro 1, se requiere de un proceso iterativo que esté integrado a la propuesta de un plan estratégico para las fincas cafetaleras, que incluye las siguientes etapas a implementar: (1) Identificar las problemáticas sociales que deben ser analizadas y solucionadas en las comunidades rurales; (2) Identificar los posibles impactos de la adopción de algunas de las actuaciones empresariales detalladas en párrafos precedentes, a partir de la localización de nuevos mercados y socios comerciales; (3) Seguimiento y monitoreo de las acciones propuestas y compararlas con los resultados deseados y por último; (4) El proceso de medición de los indicadores sociales que se describen en la Tabla 1 (ver en Anexos) con su correspondiente impacto en el bienestar de las comunidades rurales participantes en la investigación.

Resultados

Las organizaciones empresariales en la actualidad están cada vez más preocupadas, no sólo por sus rendimientos financieros para su crecimiento económico, sino también, de otros aspectos que representan enormes desafíos en el contexto social, económico y, sobre todo, ambiental (Vaca, 2018).

En la continuidad del desarrollo teórico-práctico, se realiza el análisis de la problemática de la medición del valor compartido a nivel territorial en el marco de la Cadena Global de Valor (CGV), en este sentido, los aportes de los autores consultados plantean que se debe proceder en el ámbito del desarrollo de nuevas tecnologías y de innovación, al relacionar la perspectiva planteada por la organización empresarial y los elementos inherentes a las necesidades y requerimientos de la comunidades locales desde la perspectiva del territorio (Faria, 2017).

Con referencia a la problemática de la medición del valor compartido, es oportuno señalar su relación con la capacidad de innovar de las empresas como lo expresa (Porter, 1990; Schumpeter, 2012) y la medición del valor creado, está relacionada con la capacidad de control de la estructura productiva, donde la empresa se desempeña a partir de lo señalado por Teece et. al. (1997); Gulati & Singh (1998). Recientes estudios relacionados con la temática expuesta se publican en los trabajos realizados por Kalm et. al. (2014) y Wilden et. al. (2016).

En el ámbito internacional, se reconocen los aportes prácticos realizados por el grupo agroalimentario DADONE como presenta Faber (2017); la marca comercial ZARA, la cadena de supermercados WALMART según, detalla Díaz (2015).

En esta perspectiva, se debe destacar la publicación de Acción RSE (2012) se mencionan a otras empresas latinoamericanas, como ARAUCO; la organización empresarial TriCiclos radicada en Santiago de Chile, la corporación Google, con un programa de sustentabilidad, que incluyen centros de datos más eficientes, utilización de energías renovables y oficinas amigables con el medio ambiente; la empresa líder de la industria de productos alimenticios Nestlé, por último, la empresa Marks & Spencer (M&S)



comprometida con trabajar en relación coordinada entre clientes y proveedores para atenuar los efectos del cambio climático y ayudar a los consumidores a optar por estilos de vida más saludables.

De la descripción realizada en el Cuadro 1 (ver en Anexos), corresponde a continuación describir la propuesta referente a la medición de la creación del valor compartido en la cadena de producción de café para posteriormente proceder con el análisis de los resultados económicos y sociales, a partir de la adecuación de una metodología de Autoevaluación 4C Cardona & Granobles (2015) Adaptada por los autores, la cual constituye una herramienta que se propone y deben implementar a mediano plazo en las fincas cafetaleras para la evaluación de su desempeño económico y valorar el impacto de los caficultores en el bienestar de las comunidades rurales vinculadas a la actividad productiva en los cantones seleccionados de la provincia de Manabí.

El procedimiento de autoevaluación se inicia con la identificación de un conjunto de indicadores de impactos asociados a las áreas temáticas, que incluye factores ambientales, técnicos, económicos y/o sociales y su incidencia en el bienestar y calidad de vida de las comunidades rurales dedicadas a la producción y distribución del café según (Cardona & Granobles, 2015) y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2017) como se representa en la Tabla 1 (ver en Anexos).

En la Tabla 1 se muestra que la escala tipo Likert (Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy alto), que se propone para el proceso de autoevaluación que deben realizar los productores cafetaleros, al considerar cada uno de los indicadores de impactos económicos y sociales, permite el análisis y valoración de los resultados económicos y sociales de la cadena de valor compartido en la producción de café.

Seguidamente se define la escala de valoración cualitativa e intervalos establecidos, que se propone para la estimación del desempeño de los indicadores y puntos críticos se establecen los intervalos siguientes: entre 1,0 al 1,99 se determina una valoración cualitativa de (muy bajo), de 2,00 a 2,99 se designa (bajo), de 3,00 a 3,99 se clasifica como (medio), de 4,00 a 4,99 se identifica con (alto) y una puntuación por encima de 5,00 a 5,99 se cataloga como (muy alto).

Para concluir este aspecto de análisis de la propuesta de los indicadores y puntos críticos, es oportuno exponer que cada caficultor debe examinar individualmente los resultados económicos obtenidos, con el fin de determinar qué aspectos de la etapas del proceso de transformación de la cadena de valor del café deben ser corregidos, así como, el examen del impacto de los resultados alcanzados con relación al bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades rurales vinculadas a la producción cafetalera.

Discusión

Ecuador es un país con tradición en el cultivo del café, sin embargo, la producción de café ha sufrido una vertiginosa caída desde la década de los años 90 que no ha podido ser recuperada hasta la actualidad como esboza Venegas (2018). Expresado lo anterior, el Banco Central de Ecuador (2019) señala entre otros factores relacionados con la disminución de la producción de café nacional: el bajo precio de venta del quintal del producto; falta de asistencia técnica; alto costo y escasez de mano de obra; las condiciones



climáticas en las zonas de producción y la incidencia de fenómenos naturales; insuficientes cursos de capacitación a los caficultores; exiguos suministros de financiamiento, créditos, semillas y fertilizantes; la presencia de plagas y enfermedades; falta de centros de acopio para comercializar el producto en ciertas zonas cafetaleras; la no disponibilidad de sistemas de riego para el mantenimiento de las plantaciones; poca atención a los programas de prevención y control de plagas y enfermedades; desarrollo de la no renovación de cafetales atendiendo a su antigüedad; débil infraestructura caracterizada por un manejo no tecnificado del café; el poco interés por la calidad de las cosechas, entre otros, constituyen aspectos a considerar en la problemática objeto de estudio en la actualidad.

Señalar en este sentido, que en la revisión bibliográfica preliminar se ha podido comprobar que, en las publicaciones relacionadas con la problemática investigada, no se evidencia la propuesta de un esquema conceptual de integración de la cadena de valor compartido coherente con los componentes de la cadena de producción de café que permita la medición del valor compartido a partir de la realidad económica de las fincas cafetaleras.

La incorporación de un conjunto de herramientas, técnicas y métodos de carácter cuantitativo o cualitativo como instrumentos de recopilación, procesamiento y análisis de la información preliminar que contribuyen a la fundamentación con rigor científico de la medición del valor compartido entre proveedores, clientes, mercados, empresas intermediarias y la comunidad local, además, de la identificación, formulación y criterios de evaluación de un conjunto de indicadores asociados a determinadas áreas temáticas de carácter económico y social, la inclusión de escalas de medición tipo Likert, de cuestionarios de autoevaluación reelaborados atendiendo a las condiciones objetivas y subjetivas de la producción cafetalera, constituye una modesta contribución teórica para lograr la interacción armónica entre los resultados económicos de las fincas cafetaleras con resultados sociales que deben caracterizar el bienestar y calidad de vida de los miembros de las familias de los caficultores, en los cantones rurales dedicados a la producción de café en la provincia de Manabí, atendiendo a la importancia en los órdenes económico, social, ambiental y salud humana de la producción y consumo del café como revela Guambi et. al. (2016) así como, una aportación para garantizar la calidad de la producción de café en correspondencia con los estándares establecidos para este tipo de producción como plantea Santacruz (2017).

Conclusiones

La propuesta de un esquema de integración entre la cadena de valor y la cadena de valor del café desde la perspectiva del valor compartido, temática abordada en el presente estudio, constituye una herramienta de carácter metodológico aplicable en el contexto de la producción cafetalera para algunos cantones rurales de la provincia de Manabí, como una nueva forma de relaciones productivas que permita el desarrollo de la innovación y crecimiento de las fincas cafetaleras, la adopción de mejoras tecnológicas para la producción y cosecha, cuya comercialización podría obtener mejores precios y posicionamiento en el mercado local, nacional e internacional, la creación de asociaciones cafetaleras por parte de los pequeños y medianos productores de café, lo que contribuiría a la obtención de mayores beneficios y al mejoramiento del bienestar y condiciones de vida de las comunidades rurales.



Otro aspecto a subrayar, es la propuesta de un conjunto de áreas temáticas e indicadores de impactos para la cadena de valor de la producción de café, donde se integran aspectos relacionados con los resultados económicos, así como, los resultados de carácter social, donde se ha reformulado los criterios de evaluación adaptando la estructura teórica de la escala tipo Likert que permite la medición del grado en que se cumplimenta cada uno de los indicadores, al considerar la autoevaluación realizada por cada uno de los caficultores participantes.

Es oportuno enfatizar, que la medición del valor compartido en la cadena de valor del café, constituye una oportunidad significativa para la recopilación y procesamiento de datos económicos, financieros y, de evaluación de la eficiencia y la eficacia de la actividad productiva, que permite la generación de nuevos conocimientos, así como la elaboración de programas de acciones e innovaciones en el proceso productivo que inciden positivamente en la solución de los problemas sociales de las comunidades rurales por parte de los representantes de las fincas cafetaleras.

Referencias Bibliográficas

- Acción RSE (2012). Creación de valor compartido, Santiago de Chile. Recuperado de <http://accionempresas.cl/wp-content/uploads/2017/08/ValorCompartido.pdf> [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2019]
- Banco Central de Ecuador (2019). Reporte de coyuntura. Sector agropecuario, No 91-IV-T, 2018. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201804.pdf> [Fecha de consulta: 9 de agosto de 2019]
- Cardona, S., & Granobles, J. C. (2015). Evaluación de sistemas cafeteros con indicadores de sostenibilidad basados en el código 4C. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2189/Cardona_Millan_Sigifredo_2015.pdf?sequence=1. [Fecha de consulta: 12 de agosto de 2019]
- Díaz C., N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Revista Cultura Latinoamericana*. Volumen 22, número 2, julio-diciembre 2015, 207-230.
- Durán L., J. (2018). Cadenas de Valor e Integración Regional: El aporte del MIP. División de Comercio Internacional e Integración CEPAL, Naciones Unidas, México, 36 p. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/4jose_duran.pdf
- Dussel P., E. (2018). *Cadenas Globales de Valor. Metodología, teorías y debates*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Economía Ciudad Universitaria, 04510, México, D.F. Primera edición: abril de 2018 ISBN: 978-607-30-0289-9, pp. 7-10. Recuperado de <http://www.dusselpeters.com/127.pdf> [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2019]
- Faber, E. (2017). Danone One planet, one health. Strengthened Leadership Organization and Governance Model, 74 p. Recuperado de https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/about-us-impact/publications/en/2018/Danone-RA2017--e-accessible_03.pdf
- Faria S., L. (2017). *El valor compartido de los territorios. La relación entre creación y captura de valor compartido en el marco de las Cadenas Globales de Valor*. Tesis Doctoral. Universidad autónoma de Madrid, España. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/681065/farias_soto_lorena.pdf?sequence=1&isAllowed=y.pdf



- Federación de Cafeteros de Colombia (2017). Comportamiento de la industria cafetera colombiana. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2017.pdf
- Fundación SERES (2018). Responsabilidad social corporativa. La visión de la responsabilidad social corporativa desde el consejo de administración. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/02/responsabilidad-social-corporativa.pdf>
- Guambi, L., Talledo, D., & Ávila, E. (2016). Calidad organoléptica del café arábico en las zonas centro y sur de la provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Española de Estudios Agro-sociales y Pesqueros*, 15-34.
- Guavita C., V. (2017). La estrategia de valor compartido implantada por Nestlé aplicada en AJE Group. Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio. Programa de Administración de Empresas Bogotá D.C; Colombia. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20217/TAMD%20G918e.pdf>
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Kalm, M., Seppälä, T., Ali-Yrkkö, J., & others. (2014). Who Captures Value in Digital Services. ETLA Muistio Briefs, 27, 8 p. Recuperado de <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-27.pdf> [Fecha de consulta: 11 de agosto de 2019]
- Nestlé. (2008). Informe sobre Creación de valor compartido Creación de valor compartido a largo plazo. Recuperado de <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/informe-cvc-2008.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Pr.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations: with a new introduction. Free Pr.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value, rethinking capitalism. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Rodríguez O., P. (2016). *La cadena de valor compartido en la industria textil: el caso ropa hecha con amor*. (Trabajo de fin de grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España. Recuperado de http://www.aristoscampusmundus.net/wp-content/uploads/2018/04/2-premio_Cadena-de-valor-compartido-en-la-industria-textil-el-caso-Ropa....pdf
- Santacruz, A: A. (2017). *Análisis y perspectivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de productos industrializados de café, periodo 2009-2015*. Trabajo de Titulación. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14147/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20PUCE%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schumpeter, J. A. (2012). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers. Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology, Recuperado de <http://compaso.eu/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croituru.pdf> .
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Vaca, S. (2018). Valor compartido sostenible: un enfoque multidimensional para la gestión estratégica de la empresa. *Revista de Investigación Enlace Universitario*. Volumen 17 (1) Enero – diciembre 2018, 65-77.
- Venegas S., S. y Orellana B., D. (2018). La realidad ecuatoriana en la producción de café *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 2 núm.2, mayo,



Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

Anexos

Tabla 1. Propuesta de indicadores de impactos y valoración de puntos críticos para la cadena de valor de la producción de café

Indicadores de impactos y puntos críticos para los resultados económicos			
Áreas temáticas	Nombre del indicador	Forma de medición	Valoración cuantitativa
Manuales de buenas prácticas para la conservación y preservación de los suelos	Número de prácticas implementadas para la conservación de suelos.	Autoevaluación, con los productores cafetaleros, Verificación en campo.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Implementación de buenas prácticas para la conservación de fauna y flora	Número de prácticas implementadas para la conservación de fauna y flora.	Autoevaluación, con los productores cafetaleros, Verificación en campo.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Implementación de buenas prácticas para la conservación del recurso agua	Número de prácticas implementadas para la conservación del agua.	Autoevaluación, con los productores cafetaleros, Verificación en campo.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Rendimiento/productividad de la producción de café	Cantidad de quintales de café robusto/arábico por hectárea (qq/ha) por año.	Autoevaluación, Dialogo con las personas en la finca cafetalera, Registros de recolección, Facturas de venta	Más de 100 qq/ha (5) (De 80 a 100 qq/ha (4) De 50 a 80 qq/ha (3) De 30 a 50 qq/ha (2) Menos de 30 qq/ha (1)
Programa de tratamiento de residuos sólidos y líquidos	Número de prácticas realizadas para el manejo de residuos a nivel de la finca.	Diálogo directo con los caficultores, Verificación en campo.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Buenas prácticas para el tratamiento adecuado de pesticidas	Número de prácticas realizadas para el manejo adecuado de pesticidas en la finca	Diálogo directo con los caficultores, Verificación en campo.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Implementación de las regulaciones laborales	Número de actividades realizadas para el cumplimiento de la ley laboral en las fincas cafetaleras	Diálogo directo con los caficultores, Verificación de documentos y registros Verificación en campo.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Indicadores de impacto para los resultados sociales			
Nombre del indicador	Conceptos	Forma de medición	Valor
Propuesta de proyecto de cooperación de inversión social	Valor monetario de los recursos aportados por el sector empresarial en (usd/hab) por año	Valor monetario asignado por aportante empresarial.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99



Propuesta de proyecto de infraestructura comunitaria	Valor monetario de los recursos aportados por el sector empresarial en (usd/hab) por año	Valor monetario asignado por aportante empresarial. Autoevaluación y verificación de campo	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Programas educativos para los caficultores y demás familiares	Valor monetario de los recursos aportados por el sector empresarial en (usd/hab) por año	Valor monetario asignado por aportante empresarial. Autoevaluación.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99
Programa de equidad de género para la producción de café	(Número de mujeres productoras de café/ Total de mujeres en la comunidad) *100	Valor monetario devengado por la venta de la producción de café en (usd/qq) Autoevaluación.	Más de 100 qq/ha (5) (De 80 a 100 qq/ha (4) De 50 a 80 qq/ha (3) De 30 a 50 qq/ha (2) Menos de 30 qq/ha. (1)
Programas de protección social de las comunidades rurales	(Número de caficultores con cobertura mínima de protección social/Número de caficultores) *100	Valor monetario asignado por aportante empresarial para la protección social. Autoevaluación.	Muy bajo (1) 1,00-1,99 Bajo (2) 2,00-2,99 Medio (3) 3,00-3,99 Alto (4) 4,00-4,99 Muy alto (5) 5,00-5,99

Fuente: Adaptado y relaborado a partir de Cardona y Granobles (2017) y Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2017)