



Viabilidad comercial y financiera de emprendimientos de café de especialidad en el sur del Ecuador caso Quilanga-Loja.

Commercial and financial viability of specialty coffee ventures in southern Ecuador: the Quilanga-Loja case study

Fanny Jhamile Bravo Montero¹, Carlos Roberto Carpio Ayala², Zoila Mónica Ortega Pesantez³, Jimena Elizabeth Benitez Chiriboga⁴

¹Universidad Nacional de Loja, jamilibravo13@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-6059-1125>

²Universidad Nacional de Loja carlos.carpio@unl.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-6893-4470>

³Universidad Nacional de Loja zoila.ortega@unl.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0003-3411-5386>

⁴Universidad Nacional de Loja jimena.benitez@unl.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-2773-6080>

Resumen

El café de especialidad ha ganado terreno en los mercados globales, pero en el sur del Ecuador los estudios sobre su viabilidad empresarial siguen siendo escasos. Esta investigación se propuso determinar la viabilidad comercial y financiera de Kawsana Coffe, un emprendimiento dedicado a la producción de café arábigo de especialidad en el cantón Quilanga y su comercialización en la ciudad de Loja. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo, no experimental y transversal. Se aplicaron 398 encuestas a la población económicamente activa de Loja y se proyectaron los flujos financieros a cinco años con una tasa de descuento del 12,20%. Los resultados mostraron una intención de compra del 81,03% y una demanda insatisfecha que justifica la entrada del producto al mercado. En el plano financiero, el Valor Actual Neto alcanzó los \$95.216,90, la Tasa Interna de Retorno llegó al 48,16% y la relación beneficio-coste fue de 1,26. La inversión inicial de \$101.955,83 se recupera en un año, ocho meses y cuatro días. El análisis de sensibilidad confirmó que el proyecto resiste un incremento del 5,50% en los costos y una caída del 4,47% en los ingresos sin perder rentabilidad. Se concluye que el emprendimiento es viable y que el modelo puede replicarse en otros cantones cafetaleros de la provincia.

Palabras clave: Viabilidad financiera, Café de especialidad, Plan de negocios, Quilanga, Loja

Abstract

Specialty coffee has gained ground in global markets, yet in southern Ecuador studies on its business viability remain



scarce. This research aimed to determine the commercial and financial viability of Kawsana Coffe, a venture dedicated to producing specialty Arabica coffee in Quilanga canton and selling it in the city of Loja. The methodology followed a quantitative approach with a descriptive, non-experimental, cross-sectional design. A total of 398 surveys were administered to the economically active population of Loja, and financial flows were projected over five years using a 12.20% discount rate. Results showed an 81.03% purchase intention and an unmet demand that justifies market entry. On the financial side, the Net Present Value reached \$95,216.90, the Internal Rate of Return stood at 48.16%, and the benefit-cost ratio was 1.26. The initial investment of \$101,955.83 is recovered in one year, eight months, and four days. Sensitivity analysis confirmed that the project withstands a 5.50% increase in costs and a 4.47% decrease in revenue without losing profitability. The venture is viable, and the model can be replicated in other coffee-producing cantons of the province.

Keywords: Financial viability, Specialty coffee, Business plan, Quilanga, Loja

1. Introducción

El mercado global de café de especialidad atraviesa un momento de expansión sostenida que no se explica únicamente por el precio del grano. Un informe publicado por 6Wresearch estima que este segmento alcanzó un valor de USD 33.000 millones en 2024 y proyecta llegar a USD 45.000 millones en 2031, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 4,80% durante ese periodo [1]. Detrás de esas cifras hay un cambio en la forma en que el consumidor se relaciona con el producto. Ya no se compra café solo por necesidad; se busca origen, trazabilidad y una historia que acompañe cada taza. Esa exigencia ha reconfigurado la cadena de valor y ha abierto espacio para productores que antes competían exclusivamente por volumen.

Ecuador no ha quedado al margen de esa tendencia, aunque su situación interna presenta matices que conviene precisar. Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua de 2024, el país registró 23.494 hectáreas sembradas de café y una producción de 5.465 toneladas métricas [2]. La provincia de Loja concentra una parte importante de esa actividad: los datos del ESPAC 2024 reportan 2.225 hectáreas sembradas y 507 toneladas métricas producidas en su territorio [3]. El café de especialidad ecuatoriano ha ganado reconocimiento internacional, y Loja ha sido protagonista de ese proceso. De las diecisiete ediciones del concurso Taza Dorada, Loja ha ganado doce [4]. Ese palmarés no es un detalle menor: confirma que las condiciones agroclimáticas de la provincia permiten obtener granos con perfiles sensoriales que compiten en los segmentos más exigentes del mercado.

A pesar de ese potencial, el cantón Quilanga enfrenta una paradoja que limita su desarrollo. Sus fincas producen café de calidad reconocida, con puntajes que en algunos casos superan los 90 puntos según la escala de la Specialty Coffee Association, pero la mayor parte de esa producción sale del cantón como materia prima sin transformar. Un estudio sobre la cadena de valor del café en Quilanga y Gonzanamá documentó que los productores locales enfrentan dificultades para acceder a mercados que paguen por la calidad del grano, y que la falta de infraestructura para el procesamiento y la comercialización directa los obliga a vender a intermediarios [5]. El resultado es conocido: el valor agregado se genera fuera del cantón, mientras los caficultores reciben un precio que no refleja la calidad de lo que cultivan.

La ciudad de Loja, en cambio, presenta condiciones que podrían cambiar esa dinámica. En los últimos años se ha consolidado una cultura cafetalera urbana que no existía una década atrás. La Mesa Café publicó en 2021 un catálogo con doce cafeterías de especialidad en la ciudad, establecimientos que cuentan con baristas capacitados y ofrecen información sobre el origen y las características sensoriales del café que sirven [6]. A eso se suma la Ruta del Café, una iniciativa impulsada por la Prefectura de Loja que busca visibilizar el café de especialidad local mediante estrategias de marketing digital y experiencias turísticas [7]. Hay, por lo tanto, un mercado dispuesto a pagar por un producto diferenciado y una infraestructura comercial que empieza a articularse alrededor de ese interés.

La pregunta que orienta esta investigación surge de esa combinación de factores. ¿Es viable, desde el punto de vista comercial y financiero, un emprendimiento que produzca café de especialidad en Quilanga y lo comercialice en Loja? La respuesta no es evidente. Existen estudios sobre la cadena de valor del café en la provincia y análisis de factibilidad para la exportación [8], pero ninguno evalúa específicamente las condiciones de un emprendimiento que opere en ese corredor Quilanga-Loja con proyecciones financieras verificables. El objetivo de este trabajo es determinar la viabilidad comercial y financiera de Kawsana Coffe, un proyecto que busca transformar la calidad del café quilanguense en un producto con identidad



propia, comercializado directamente en el mercado lojano. Se trata, en el fondo, de medir si esa oportunidad que hoy existe en el papel puede sostenerse con números.

2. Marco Teórico

2.1. Cadena de valor del café de especialidad

La cadena de valor del café ha sido analizada desde hace décadas, pero el adjetivo "especialidad" introdujo una complejidad que los modelos clásicos no anticiparon. En teoría, un productor que invierte en calidad debería recibir un precio proporcionalmente mayor. La realidad, sin embargo, es menos generosa. Un estudio publicado en World Development en 2025 analizó la distribución de valor a lo largo de las cadenas de café de especialidad y encontró que los incrementos en los precios minoristas no se trasladan de manera equitativa hacia los productores [9]. Los eslabones downstream —tostadores, distribuidores y minoristas— capturan la mayor parte del valor añadido, incluso cuando los caficultores asumen los costos de la mejora en calidad [9]. Esa asimetría no es un accidente: responde a jerarquías funcionales y geográficas que trascienden la concentración empresarial.

El hallazgo tiene consecuencias directas para emprendimientos como Kawsana Coffe. Si el valor se genera en la finca pero se captura en la ciudad, la estrategia de comercialización directa deja de ser un capricho y se convierte en una necesidad estructural. El marco de la cadena de valor de Porter, aplicado al café, permite visualizar esas actividades primarias —aprovisionamiento, producción, procesamiento postcosecha, transformación y marketing— y las funciones de apoyo que las sostienen [10]. Un análisis de la cadena en la Región X de Filipinas, por ejemplo, demostró que el retorno sobre la inversión de los caficultores pasaba del 55-60% cuando vendían cereza fresca a valores del 85-95% cuando realizaban secado, descascarado y mejora de calidad [10]. La lección es clara: el procesamiento postcosecha es la bisagra donde el valor empieza a quedarse en el territorio.

Para el café arábigo de altura, esa lógica se intensifica. El café verde de especialidad obtuvo el mayor retorno en el estudio filipino, con un ROI del 95% y un retorno sobre ventas del 40% [10]. No se trata solo de calidad intrínseca del grano. La diferenciación geográfica, la trazabilidad y las certificaciones funcionan como barreras de entrada que protegen el margen del productor que las obtiene. La producción sostenible ha ganado peso en esa ecuación, aunque su efectividad varía. Mientras en cacao las certificaciones han demostrado capacidad para mejorar precios, en café la dispersión geográfica de la producción debilita el poder de negociación colectivo de los países productores [11]. Aun así, el posicionamiento en nichos de sostenibilidad y especialidad sigue siendo una de las pocas vías reales para que los productores del sur global capturen más valor [11].

2.2. Estudios de viabilidad comercial

La viabilidad comercial de un emprendimiento cafetero no se reduce a calcular si hay demanda. Implica entender dónde está esa demanda, cómo se comporta y qué necesita para convertirse en compra efectiva. En el caso ecuatoriano, la producción nacional bordea los 150.000 sacos anuales, mientras la demanda interna supera los 300.000 [12]. Ese déficit estructural explica por qué el café de especialidad ha emergido como una salida estratégica: con volúmenes limitados, los precios que alcanza en mercados diferenciados —hasta 30 y 40 dólares por libra— compensan la escala reducida [12]. En 2024, las exportaciones ecuatorianas de café llegaron a 145 millones de dólares, con un crecimiento cercano al 19% [12].

La viabilidad comercial de proyectos específicos ha sido documentada en varios estudios. Un análisis de factibilidad para exportar café de especialidad ecuatoriano a Estados Unidos, desarrollado en 2025, reportó un VAN de \$115.377,16, una TIR de 36,79% y un periodo de recuperación de 38 meses, con una TMAR del 12,97% [13]. El estudio se dirigía a un segmento B2B —tostadores y distribuidores— y encontró que la trazabilidad y los atributos diferenciales asociados a la altura y la fauna del país generaban interés comercial verificable [13]. Ese dato importa porque sugiere que la demanda internacional no es solo aspiracional: existe una estructura de compradores dispuestos a pagar por origen y calidad documentada.

2.2.1. Análisis de la demanda y oferta

Estimar la demanda de café de especialidad en una ciudad intermedia como Loja presenta dificultades metodológicas que no siempre se reconocen. No existen registros oficiales de volúmenes comercializados por segmento, y buena parte de las transacciones ocurre en canales informales o pequeños establecimien-



tos que no reportan datos. La aproximación más viable es proyectar el consumo a partir de estudios previos y contrastarlo con la oferta disponible. Un estudio sobre consumo de café en Loja documentó 289.976 tazas diarias en 2020, equivalente a 1,99 tazas por habitante al día [14]. A partir de ese dato, y aplicando una tasa de crecimiento anual del 5% sustentada en la evolución del consumo nacional, es posible estimar la demanda futura. Para 2026, la proyección alcanza aproximadamente 388.594 tazas diarias [14].

La oferta, en cambio, se caracteriza por una fragmentación que dificulta su cuantificación. Los competidores directos en Loja incluyen marcas como Indera, Soul Coffee House, Kaweh Coffee Shop y Cumandá Special Coffee, que operan en el segmento de especialidad con distintos grados de formalización [15]. Las marcas comerciales —Colcafé, Buen Día, Escoffe, Minerva— dominan los canales masivos con precios que oscilan entre \$4,99 y \$15,00 por presentaciones de 250 a 500 gramos [15]. Esa diferencia de precios —el café de especialidad se vende a \$6,00-\$7,00 por 340 gramos— establece una barrera perceptual que el consumidor debe cruzar. La demanda insatisfecha, entonces, no es solo un número: es la distancia entre un consumidor dispuesto a pagar más y un producto que aún no llega a su alcance con la información y la experiencia adecuadas.

2.2.2. Comportamiento del consumidor de café de especialidad

La literatura sobre comportamiento del consumidor de café ha identificado cinco categorías de factores que determinan las decisiones de compra: preferencias personales, atributos económicos, características del producto, contexto de consumo y variables sociodemográficas [16]. Esa clasificación, aunque útil como marco, subestima la tensión que atraviesa el consumo contemporáneo. Un estudio reciente sobre consumidores de café en España encontró que la calidad y la conveniencia no son opuestos, pero tampoco se resuelven con facilidad: el 16,7% de los encuestados señaló la inconsistencia en calidad y sabor como su principal dificultad al comprar café, mientras un 13,5% mencionó la falta de tiempo [17]. El consumidor de especialidad quiere calidad, sí, pero no está dispuesto a pagar por ella con complejidad operativa.

En Ecuador, la investigación sobre preferencias de consumo de café de especialidad sigue siendo limitada. Un estudio sobre consumo de café orgánico y convencional encontró que los hombres de 44 a 52 años consumen ligeramente más café que las mujeres, y que el conocimiento previo sobre el producto incrementa tanto la frecuencia de consumo como la disposición a pagar un precio mayor [18]. La trazabilidad, el origen y las certificaciones aparecen como atributos que no solo justifican el precio: lo hacen inteligible. Un consumidor que entiende por qué un café cuesta más está más cerca de comprarlo. En el contexto lojano, esa pedagogía del producto es tan importante como el producto mismo. La cultura cafetalera de la ciudad ha crecido —hay doce cafeterías de especialidad documentadas y una Ruta del Café en funcionamiento— pero la familiaridad con los atributos sensoriales y las prácticas de producción sigue siendo un terreno en construcción [19].

2.3. Estudios de viabilidad financiera

La evaluación financiera de un proyecto cafetero no se limita a verificar si los números cuadran. Implica entender qué tan sensible es el proyecto a los cambios en las condiciones del mercado y cuánto margen de error puede soportar antes de volverse inviable. En el caso del café arábigo, un estudio de factibilidad financiera realizado en Timor Leste encontró que el cultivo alcanzaba un VAN de USD 205.291.130, una TIR de 17,449% y una relación beneficio-costos de 2,911 con una tasa de descuento del 10% [20]. El dato interesante no es el tamaño de las cifras, sino la metodología: el análisis de sensibilidad mostró que el cultivo era poco responsivo a incrementos del 10% en productividad y disminuciones del 10% en precio, manteniendo indicadores positivos en ambos escenarios [20]. Esa capacidad de resistencia es lo que separa a un proyecto que sobrevive de uno que depende de condiciones perfectas.

2.3.1. VAN, TIR, Relación Beneficio/Costo, Periodo de Recuperación

Los indicadores financieros que se utilizan para evaluar un proyecto tienen ventajas y limitaciones que conviene reconocer antes de interpretarlos. El Valor Actual Neto mide el valor que genera una inversión después de descontar el costo de oportunidad del capital. La Tasa Interna de Retorno indica el rendimiento porcentual que el proyecto ofrece, pero puede dar señales equivocadas cuando se comparan alternativas mutuamente excluyentes: en esos casos, el VAN incremental es el criterio adecuado [21]. La relación beneficio-costos, por su parte, expresa cuánto se obtiene por cada unidad monetaria invertida; un valor superior a uno indica viabilidad en términos absolutos [22]. El periodo de recuperación, o payback, mide el tiempo necesario para que los flujos acumulados igualen la inversión inicial, y aunque es sencillo de cal-

cular, tiene una limitación que no siempre se menciona: no considera el valor del dinero en el tiempo ni los flujos posteriores al periodo de recuperación [23].

En el contexto cafetero ecuatoriano, un proyecto de factibilidad para una empresa productora de café en el cantón Olmedo reportó un VAN de \$23.246,25, una TIR de 10,22% y una relación costo-beneficio de 1,05, con un periodo de recuperación de 5 años, 6 meses y 7 días [24]. La inversión inicial fue de \$267.629,24, considerablemente mayor que la de emprendimientos más pequeños. El análisis de sensibilidad indicó que el proyecto podía afrontar un incremento de costos del 9,35% y una disminución de ingresos del 7,40% sin perder viabilidad [24]. Esos umbrales de tolerancia son datos concretos que permiten comparar proyectos con realismo, no solo por su rentabilidad esperada sino por su resiliencia ante escenarios adversos.

2.3.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad responde a una pregunta incómoda: ¿qué pasa si las cosas salen mal? Un estudio sobre irrigación en café arábigo en el Cerrado brasileño identificó que la productividad y el precio pagado por saco eran las variables con mayor incidencia sobre la TIR del cultivo [25]. En escenarios de café de especialidad, incluso el tratamiento sin irrigación mostró viabilidad financiera, lo que sugiere que el segmento de especialidad ofrece márgenes que compensan las limitaciones productivas [25]. Otro ejemplo, esta vez en un proyecto de infraestructura en Guayaquil, mostró que con una tasa de descuento que variaba entre 6% y 12%, el VAN se mantenía positivo y la relación B/C se mantenía por encima de 1,52 incluso en el peor escenario [26]. La lección metodológica es clara: un proyecto que solo es viable bajo condiciones óptimas no es realmente viable.

Los rangos de tolerancia que reportan los estudios varían según el sector y el contexto. Un proyecto de rehabilitación de carretera en Nicaragua mostró que una reducción del 10% en los ingresos incrementales reducía el VAN de 11,3 a 8,9 millones, pero el proyecto seguía siendo rentable con una TIR del 62,4% [27]. En café, los márgenes tienden a ser más estrechos. El proyecto de Olmedo, por ejemplo, tenía una tolerancia del 9,35% al aumento de costos, un margen que no permite demasiados errores de planificación [24]. La sensibilidad, entonces, no es un ejercicio académico: es la herramienta que permite saber cuánto margen tiene el emprendedor antes de que el proyecto deje de tener sentido financiero.

2.4. Emprendimientos rurales en el Ecuador

El emprendimiento rural en Ecuador enfrenta condiciones que no se repiten en los centros urbanos. La distancia, la infraestructura limitada y el acceso restringido a financiamiento configuran un entorno donde la supervivencia empresarial es más difícil. Una tesis doctoral sobre los determinantes del éxito y fracaso de emprendimientos rurales en Chimborazo, con una muestra de 320 emprendedores, encontró que el lugar de residencia, los recursos financieros, la educación y el apoyo familiar influyen significativamente en los resultados, mientras que el género no apareció como factor determinante [28]. La educación emerge como un elemento transversal: en un porcentaje importante de hogares rurales, las mujeres asumen la jefatura familiar debido a la migración rural-urbana, lo que redefine quién toma las decisiones empresariales en el campo [28].

La optimización de recursos es otro factor que la literatura identifica como crítico. Un estudio sobre emprendimientos rurales en el cantón La Troncal encontró una correlación significativa entre la optimización de recursos y la sostenibilidad de los negocios, con la materia prima como el recurso más importante, seguido de la tecnología [29]. No se trata solo de tener acceso a recursos, sino de usarlos de manera eficiente. Los modelos de negocio basados en bioeconomía en Ecuador enfrentan barreras específicas: falta de colaboración entre actores, financiamiento público y privado insuficiente, recursos tecnológicos limitados y políticas públicas poco definidas [30]. Esas limitaciones son especialmente agudas en zonas rurales, donde las brechas de infraestructura y tecnología dificultan la implementación de modelos productivos más sofisticados [30].

El café de especialidad ofrece una vía para superar algunas de esas barreras. La transformación de materia prima en producto terminado —tostado, molienda, empaque— permite capturar valor que de otra manera se queda en manos de intermediarios. La experiencia internacional muestra que cuando los productores rurales acceden a capacitación, organización y capital, pueden construir empresas viables. Un programa de la FAO en Mozambique acompañó a más de 10.700 agricultores a través de escuelas de campo y escuelas de negocios, con microcréditos que iban de USD 1.500 a 15.000 y un cofinanciamiento mínimo del



20% por parte de los grupos [31]. El resultado: 38 asociaciones agroempresariales operativas, con mujeres representando el 58% de sus miembros [31]. La lección para el contexto ecuatoriano es que el emprendimiento rural no falla por falta de esfuerzo, sino por falta de ecosistemas que conecten conocimiento, capital y mercados.

3. Metodología

3.1. Diseño de investigación

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo, no experimental y de corte transversal. La elección no fue arbitraria. El objetivo era medir la viabilidad comercial y financiera de un emprendimiento en un momento específico, sin manipular variables ni establecer relaciones causales entre ellas. Se trabajó con datos primarios obtenidos mediante encuesta y con datos secundarios provenientes de informes oficiales y estudios previos sobre consumo de café en Loja. El método deductivo guió el proceso: se partió de marcos generales sobre viabilidad empresarial y cadenas de valor para llegar a conclusiones específicas sobre el caso Kawsana Coffe. La recolección de información se realizó durante el primer semestre de 2026, con la encuesta aplicada entre marzo y abril de ese año.

3.2. Área de estudio

El estudio abarcó dos territorios con funciones distintas dentro de la cadena. La producción se ubica en San Antonio de las Aradas, parroquia rural del cantón Quilanga, en la provincia de Loja, al sur del Ecuador. Las fincas asociadas al emprendimiento se encuentran a una altitud que oscila entre los 1.600 y 1.900 metros sobre el nivel del mar, con temperaturas que favorecen el desarrollo de perfiles sensoriales diferenciados en café arábigo. Las coordenadas aproximadas del cantón Quilanga son 4° 18' S y 79° 24' O. La comercialización, en cambio, se proyectó hacia la ciudad de Loja, capital provincial, ubicada a 2.100 metros de altitud, con coordenadas 3° 59' S y 79° 12' O. Loja concentra la mayor densidad de cafeterías de especialidad de la provincia y un mercado urbano con capacidad de compra superior al promedio rural. Esa separación geográfica entre producción y consumo es, precisamente, el problema que el emprendimiento busca resolver.

3.3. Población y muestra comercial

La población de estudio estuvo conformada por la Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Loja. Según el último censo poblacional disponible, la ciudad registraba 214.296 habitantes en 2022, de los cuales 91.912 pertenecían a la PEA, equivalente al 42,89% del total [14]. Con una tasa de crecimiento anual del 1,37% reportada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se proyectó la población al año 2026. La PEA estimada para ese año alcanzó las 97.053 personas. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de población finita con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% donde $N = 97.051$ y $e = 0,05$. El resultado fue $n = 398,35$, que se redondeó a 398 encuestas. Esa cifra coincidió con el tamaño mínimo requerido para obtener representatividad estadística en una población de ese tamaño. Finalmente, se aplicaron 398 cuestionarios válidos, aunque en el proceso se registraron 399 respuestas, de las cuales una fue descartada por inconsistencias en el llenado. La demanda efectiva se determinó aplicando un filtro inicial: 348 personas manifestaron adquirir café para consumo propio, y de ese grupo, 282 expresaron disposición a comprar café de especialidad de Quilanga. Esa proporción representa el 81,03% que se reporta en los resultados.

3.4. Técnicas de recolección

Se utilizaron tres técnicas complementarias. La encuesta estructurada fue la principal: un cuestionario de 21 preguntas cerradas, con opciones múltiples y escalas tipo Likert, aplicado de forma presencial en puntos estratégicos de la ciudad de Loja. Las preguntas cubrieron variables sociodemográficas, hábitos de consumo, preferencias de presentación y tueste, disposición a pagar, canales de compra y preferencias de promoción. La revisión documental permitió construir el marco teórico y obtener datos de contexto sobre producción, exportación y consumo de café en Ecuador y Loja. La observación de precios de competencia se realizó en supermercados, tiendas de barrio y cafeterías de especialidad de la ciudad, con el fin de establecer un rango de referencia para el precio del producto. Los datos de competencia se complementaron con información de la tesis base y con los registros de la propia investigación.

3.5. Metodología financiera

La evaluación financiera se estructuró en cuatro componentes. Primero, la inversión inicial, que incluyó activos fijos (maquinaria, herramientas, vehículo, equipo de cómputo, muebles y equipos de seguridad),

activos diferidos (estudios preliminares, permisos, registro sanitario, diseño de marca y capacitación) y activo circulante (materia prima, materiales indirectos, mano de obra, servicios básicos y otros gastos operativos). El total de la inversión ascendió a \$101.955,83, financiado íntegramente con capital propio. Segundo, la proyección de costos fijos y variables para un horizonte de cinco años, con un incremento anual estimado del 2,52% en costos de producción y del 2,03% en gastos de operación.

Tercero, la proyección de ingresos. Se estimaron ventas anuales de \$252.926,00, calculadas a partir de la demanda efectiva proyectada, el precio de venta por presentación de 340 gramos (\$6,00-\$7,00 según la variedad) y una capacidad utilizada que arranca en 32% el primer año y llega al 42% el quinto. Para la evaluación se aplicó una tasa de descuento del 12,20%, que refleja el costo de oportunidad del capital propio en un emprendimiento de riesgo medio. Se calcularon cuatro indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio/Costo (B/C) y Periodo de Recuperación de Capital (PRC). Además, se determinó el punto de equilibrio en función de la capacidad instalada y de las ventas, para los años 1 y 5. Cuarto, el análisis de sensibilidad se realizó con dos escenarios extremos: un incremento del 5,50% en los costos y una disminución del 4,47% en los ingresos. Ambos escenarios buscan medir la resistencia del proyecto ante condiciones adversas, no como ejercicios teóricos sino como herramientas de decisión.

4. Resultados

4.1. Viabilidad comercial

Los datos que arrojó la encuesta permiten trazar un perfil bastante definido del consumidor lojano de café. La edad promedio de los encuestados se ubicó en 40 años, con una moda de 45. Eso significa que el núcleo del mercado potencial no son jóvenes universitarios ni adultos mayores, sino personas en plena etapa productiva, con ingresos estables y decisiones de compra relativamente consolidadas. La mediana de ingresos mensuales fue de \$700,00 y la moda de \$500,00, lo que sitúa a la mayoría de los encuestados en un estrato socioeconómico medio. El 65,60% trabaja en el sector público, el 28,72% en el privado y apenas el 5,67% son estudiantes. Esa composición importa porque sugiere que el consumidor objetivo tiene capacidad de gasto discrecional y rutinas de consumo establecidas.

Tabla 1: Perfil del consumidor de café en Loja

Variable	Valor
Edad promedio	40 años
Edad más frecuente (moda)	45 años
Ingreso mensual (mediana)	\$700,00
Ingreso mensual (moda)	\$500,00
Ocupación principal	Empleado público (65,60%)
Forma parte de un núcleo familiar	98,99%
Consume café	87%



Variable	Valor
Frecuencia de compra semanal	50 g (37%), 100 g (24%), 250 g (16%)

La aceptación del producto fue el hallazgo más contundente de la encuesta. De las 348 personas que conformaron la demanda efectiva, 282 manifestaron que sí comprarían café de especialidad de Quilanga si estuviera disponible en Loja. Eso representa el 81,03% de intención de compra, una cifra que no deja mucho espacio para la ambigüedad. El 18,97% restante se distribuyó entre quienes no consumen café o prefieren otras alternativas. Ese nivel de aceptación es consistente con lo que reportan estudios similares en la región: el proyecto de café en té en Vilcabamba, por ejemplo, encontró un 84% de aceptación, y el de Coffe Taste en Pereira reportó un 83% [15]. La diferencia entre 81,03% y esos valores no es estadísticamente significativa, lo que sugiere que el mercado lojano comparte con otros mercados andinos una disposición favorable hacia el café de especialidad cuando se le presenta con atributos claros de origen y calidad.

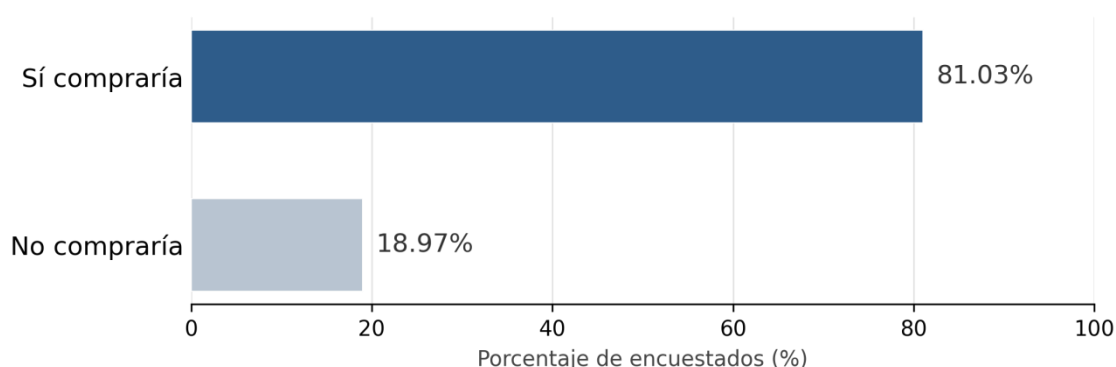


Figura 1: Aceptación del producto: intención de compra de café de Quilanga

La figura muestra la distribución de respuestas. El 81,03% corresponde a quienes respondieron afirmativamente a la pregunta sobre disposición de compra. El 18,97% restante agrupa a quienes manifestaron que no comprarían el producto. No se observaron diferencias significativas por género ni por rango de edad en la intención de compra, lo que refuerza la idea de que el café de especialidad no es un nicho exclusivo de un segmento demográfico particular.

Tabla 2: Preferencias del consumidor

Variable	Preferencia	Porcentaje
Presentación de compra habitual	Molido	40%
	Sobres instantáneos	36%
	Grano entero tostado	14%
	Bebida preparada	10%

Variable	Preferencia	Porcentaje
Lugar de compra habitual	Supermercado	50%
	Tienda de barrio	25%
	Cafetería	13%
	Mercado local	9%
	Compra en línea	3%
Precio pagado actualmente (media)	\$4,50	—
Precio pagado actualmente (moda)	\$4,00	—
Disposición a pagar por café de especialidad (mediana)	\$6,50	—
Disposición a pagar por café de especialidad (moda)	\$6,00	—
Presentación preferida del producto	340 gramos	94%
	2 kilogramos	6%
Atractivo del empaque	Altamente atractivo	62%
	Medianamente atractivo	35%
	Bajamente atractivo	3%

Los datos de la Tabla 2 revelan una tensión interesante. El consumidor lojano compra café molido en supermercados y paga alrededor de \$4,50 por una presentación que no especifica. Pero cuando se le pregunta cuánto estaría dispuesto a pagar por un café de especialidad con origen definido, la mediana sube a \$6,50 y la moda a \$6,00. Esa diferencia de \$2,00 no es un capricho: refleja que el consumidor reconoce un valor adicional en el producto, pero necesita que ese valor sea visible. El 94% prefiere la presentación de 340 gramos, lo que indica que el formato pequeño es el vehículo adecuado para introducir el producto. Y el 62% considera que el empaque propuesto es altamente atractivo, un dato que respalda la inversión en diseño y etiquetado.

Tabla 3: Estimación de la demanda efectiva e insatisfecha para Loja



Concepto	Valor
PEA de Loja (2026)	97.053 personas
Muestra encuestada	398 personas
Demanda efectiva (consumen café)	348 personas
Intención de compra	81,03% (282 personas)
Consumo estimado por cliente	6,02 kg/año
Demanda proyectada año 1 (2027)	419.817,16 kg/año
Demanda proyectada año 5 (2031)	443.300,25 kg/año

La proyección de la demanda se construyó a partir de un supuesto que conviene explicitar. Se asumió que el consumo per cápita de café en Loja sigue la tendencia documentada en el estudio de 2020, con una tasa de crecimiento anual del 5% [14]. Aplicando esa tasa al consumo base de 289.976 tazas diarias, se estimó que para 2027 el mercado lojano demandaría 419.817,16 kg de café tostado al año, y para 2031 esa cifra ascendería a 443.300,25 kg. La demanda insatisfecha —es decir, la porción de ese mercado que no está siendo cubierta por la oferta actual de café de especialidad— es el espacio que Kawsana Coffe pretende ocupar. No se trata de capturar todo el mercado, sino de cubrir el segmento que valora el origen, la calidad y la trazabilidad, y que hoy no encuentra una oferta local que le satisfaga.

4.2. Viabilidad técnica y organizacional

La capacidad instalada del emprendimiento se calculó a partir de dos variables: el tiempo requerido por proceso y la jornada laboral disponible. Para el café gourmet, cada proceso de tostado y molienda toma 25 minutos; para el café especial, 20 minutos. Con una jornada de 8 horas diarias (480 minutos) y 52 semanas al año, la capacidad instalada anual alcanza las 101.376 unidades de 340 gramos para gourmet y 126.720 unidades para especial. Sin embargo, la capacidad utilizada es menor: 22.941 unidades de gourmet y 19.500 de especial en el primer año, lo que representa aproximadamente el 22,6% y el 15,4% de la capacidad instalada, respectivamente. Esa holgura es deliberada. Permite absorber incrementos en la demanda sin necesidad de inversión adicional en maquinaria, y deja margen para ajustes en el proceso productivo.

El proceso productivo comprende once etapas, desde la recepción del café pergamino hasta el almacenamiento del producto terminado. Las etapas críticas son el tostado —donde se definen los perfiles sensoriales— y el reposo o desgasificación, que permite que el café libere dióxido de carbono antes del empaque. La empresa opera con un proveedor principal: nueve fincas asociadas en San Antonio de las Aradas que abastecen 344 quintales anuales de café pergamino. Esa integración vertical parcial reduce la dependencia de intermediarios y garantiza trazabilidad desde el origen. La estructura organizacional es funcional y ligera: un gerente general, dos operarios de producción, una secretaria, un responsable de marketing (temporal) y un contador (temporal). No hay departamentos redundantes ni cargos que no tengan una función clara en la operación.

4.3. Viabilidad financiera



La inversión inicial del emprendimiento asciende a \$101.955,83, financiada íntegramente con capital propio. No se recurrió a crédito bancario ni a inversionistas externos, una decisión que reduce la carga financiera pero concentra el riesgo en la emprendedora. La estructura de la inversión se reparte en tres componentes: activos fijos por \$84.079,49, que representan el 82,47% del total; activo circulante por \$15.068,30, equivalente al 14,78%; y activo diferido por \$2.808,00, que cubre estudios preliminares, permisos de funcionamiento, registro sanitario, diseño de marca y capacitación inicial. El rubro más alto dentro de los activos fijos es la maquinaria y equipo, con \$43.538,50, seguido del vehículo de transporte con \$35.000,00. Esa distribución refleja que el emprendimiento es intensivo en capital físico, no en tecnología blanda ni en activos intangibles.

Tabla 4: *Inversión total del emprendimiento Kawsana Coffe*

Componente	Valor (USD)	Porcentaje
Activos fijos	84.079,49	82,47%
Activo diferido	2.808,00	2,75%
Activo circulante	15.068,30	14,78%
Total inversión inicial	101.955,83	100%

El estado de resultados proyectado a cinco años muestra una particularidad que conviene señalar. Las ventas se mantienen constantes en \$252.926,00 anuales, lo que podría parecer un supuesto conservador. Pero los costos de producción crecen a una tasa anual del 2,52%, pasando de \$160.998,39 en el año 1 a \$177.892,73 en el año 5. Los gastos de operación siguen una lógica similar, con un incremento del 2,03% anual, desde \$30.552,57 hasta \$33.066,56. El resultado es una utilidad líquida que disminuye año tras año, desde \$51.666,60 en el primer ejercicio hasta \$35.092,04 en el quinto. No se trata de un error de cálculo ni de una proyección pesimista mal construida. Es la consecuencia de mantener el volumen de ventas fijo mientras los costos se ajustan por inflación. En términos reales, el proyecto se vuelve menos rentable con el tiempo, pero sigue siendo positivo en todos los años.

Tabla 5: *Estado de resultados proyectado a 5 años*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	252.926,00	252.926,00	252.926,00	252.926,00	252.926,00
Costo de producción	160.998,39	165.061,44	169.229,69	173.505,86	177.892,73
Gastos de operación	30.552,57	31.156,26	31.775,24	32.415,85	33.066,56
Utilidad antes de impuestos	52.168,79	48.202,05	42.956,11	39.953,65	35.671,70

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad líquida	51.666,60	47.758,20	42.572,10	39.323,61	35.092,04

Los indicadores financieros confirman que el proyecto es viable, aunque con matices que conviene leer con cuidado. El VAN, calculado con una tasa de descuento del 12,20%, alcanza los \$95.216,90. Eso significa que, después de descontar el costo de oportunidad del capital, el proyecto genera un excedente de casi cien mil dólares. La TIR se sitúa en 48,16%, muy por encima de la tasa de descuento. La relación beneficio-coste es de 1,26: por cada dólar invertido, el proyecto devuelve \$1,26 en términos de valor actualizado. El periodo de recuperación de capital es de un año, ocho meses y cuatro días. La inversión se recupera durante el segundo año de operación, cuando los flujos acumulados superan los \$101.955,83. El punto de equilibrio se alcanza con el 32% de la capacidad instalada en el año 1 y con el 42% en el año 5, lo que deja un margen considerable antes de que el proyecto empiece a operar en pérdidas.

Tabla 6: Indicadores financieros principales

Indicador	Valor	Interpretación
VAN (12,20%)	\$95.216,90	Proyecto viable, genera valor por encima de la inversión
TIR	48,16%	Superior a la tasa de descuento del 12,20%
B/C	1,26	Por cada dólar invertido se generan \$1,26
PRC	1 año, 8 meses, 4 días	Recuperación rápida de la inversión
Punto de equilibrio Año 1	32% capacidad	Ventas mínimas: \$81.014,18
Punto de equilibrio Año 5	42% capacidad	Ventas mínimas: \$106.689,82

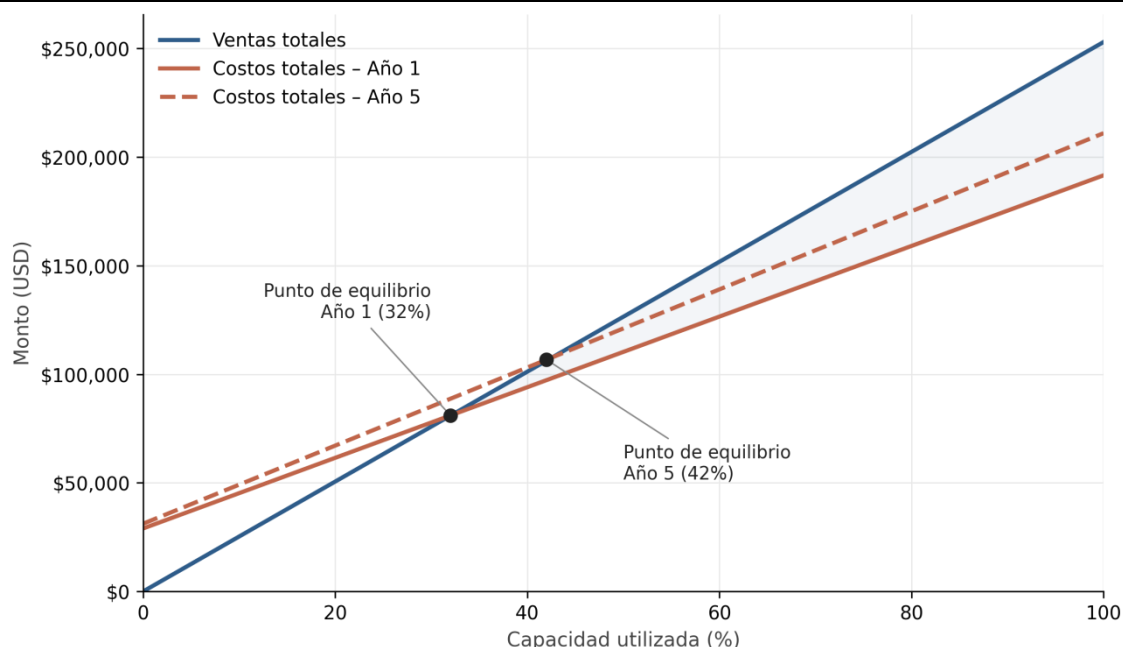


Figura 2: Gráfico del punto de equilibrio

La figura muestra la intersección entre la línea de costos totales y la línea de ventas totales. En el año 1, ese cruce se produce cuando la capacidad utilizada alcanza el 32%. En el año 5, la intersección se desplaza al 42% debido al incremento en los costos. El área a la derecha del punto de equilibrio representa la zona de utilidades; el área a la izquierda, la zona de pérdidas. El gráfico permite visualizar que el proyecto no necesita operar a plena capacidad para ser rentable, lo que es una ventaja en un mercado que aún no está saturado.

El análisis de sensibilidad evalúa qué tan resistente es el proyecto ante condiciones adversas. Se simulon dos escenarios extremos. En el primero, los costos se incrementan un 5,50%. En el segundo, los ingresos caen un 4,47%. En ambos casos, la TIR se mantiene por encima de la tasa de descuento. Con el incremento de costos, la nueva TIR es de 32,44%; con la caída de ingresos, la TIR es de 32,47%. La diferencia entre ambos escenarios es mínima, lo que indica que el proyecto es casi igualmente sensible a los costos que a los ingresos. El valor de sensibilidad calculado es de 0,99 en ambos casos, un número que confirma que el proyecto tiene una capacidad de resistencia considerable. No se trata de un proyecto que se derrumba ante el primer contratiempo.

Tabla 7: Análisis de sensibilidad

Escenario	Variable afectada	Variación	Nueva TIR	Valor de sensibilidad
Base	—	—	48,16%	—
Escenario 1	Costos	+5,50%	32,44%	0,99
Escenario 2	Ingresos	-4,47%	32,47%	0,99

5. Discusión

5.1. La aceptación del 81,03% en contexto regional

El 81,03% de intención de compra que arrojó la encuesta no es un dato aislado. Estudios similares en la región sur del Ecuador muestran cifras que oscilan en un rango comparable. El proyecto de café en té en San Pedro de Vilcabamba, desarrollado por González Caraguay en 2021, reportó una aceptación del 84,03% [15]. La diferencia de tres puntos porcentuales entre ambos resultados no es estadísticamente relevante, y sugiere que existe una base de consumidores relativamente estable en la provincia de Loja que valora el café de especialidad cuando se le presenta con atributos claros de origen y calidad. Lo que llama la atención, sin embargo, es que ese nivel de aceptación se mantenga incluso cuando el producto propuesto no tiene reconocimiento previo en el mercado.

La investigación sobre consumidores de café de especialidad en Loja ha identificado que los atributos más valorados son el sabor, la sostenibilidad y el origen del producto [14]. Eso coincide con lo que se observó en la encuesta de Kawsana: el 62% de los encuestados consideró que el empaque propuesto era altamente atractivo, y la disposición a pagar una mediana de \$6,50 por una presentación de 340 gramos supera en dos dólares el precio que actualmente pagan por café convencional. No se trata solo de una preferencia declarada. La disposición a pagar más es un indicador más robusto que la intención de compra, porque implica un sacrificio económico concreto.

Ahora bien, conviene ser prudente con estas cifras. La aceptación declarada en encuestas suele sobreestimar la compra real. El proyecto Cafuné, también en Loja, encontró que el 64,8% de los encuestados estaba dispuesto a pagar entre \$7 y \$12 por 340 gramos de café de especialidad [14]. Esa disposición es consistente con los \$6,50 de mediana que reportó Kawsana, pero la conversión de esa disposición en ventas efectivas depende de factores que la encuesta no captura: la disponibilidad del producto en el punto de venta, la efectividad de la comunicación y la experiencia de consumo. El 81,03% es un techo optimista, no una promesa.

5.2. La TIR del 48,16% y el margen del café de especialidad

Una TIR de 48,16% es alta para cualquier proyecto, y más aún para un emprendimiento rural que compite en un mercado donde las marcas comerciales venden a \$4,99 los 360 gramos. La pregunta obligada es por qué el proyecto puede sostener esa rentabilidad. Parte de la respuesta está en el margen que ofrece el café de especialidad frente al café comercial. Mientras una marca como Minerva clásico se vende a \$4,99 por 360 gramos, Kawsana propone un precio de \$6,00 a \$7,00 por 340 gramos, un incremento de aproximadamente 20% a 40% en el precio por unidad de peso.

Ese diferencial de precio no se explica solo por el costo de producción. El café de especialidad se define por un puntaje de taza igual o superior a 80 puntos en la escala de la Specialty Coffee Association, y las variedades que ofrece Kawsana se ubican entre 80 y 87 puntos [6]. En términos prácticos, eso significa que el producto cumple con los estándares que el mercado internacional reconoce como indicativos de calidad superior. La disposición del consumidor lojano a pagar \$6,50 de mediana por ese atributo confirma que el diferencial de precio es percibido como justificado.

Hay otro factor que contribuye a la TIR elevada y que merece atención: el proyecto no incurre en costos de intermediación. La comercialización directa desde Quilanga hacia Loja elimina a los distribuidores mayoristas que normalmente capturan entre el 15% y el 30% del precio final. Eso permite que el margen se concentre en el productor en lugar de dispersarse en la cadena. La contrapartida es que el emprendimiento asume los costos logísticos y de comercialización que antes recaían en terceros. El análisis financiero sugiere que esa transferencia de funciones es rentable, pero también implica que el proyecto depende de la capacidad operativa del propio emprendimiento para sostener la distribución.

5.3. Dos caras del mismo problema rural

La comparación con la tesis de Café D' Sarita en Sozoranga, mencionada en la estructura original, apunta a una distinción que vale la pena desarrollar. Quilanga y Sozoranga comparten una condición estructural: producen café de calidad pero no logran capturar el valor que ese café genera en el mercado. La diferencia está en el cuello de botella que enfrenta cada uno. En Quilanga, el problema documentado es la falta de viabilidad financiera para transformar el grano en producto terminado. En Sozoranga, según la referencia disponible, la limitación principal es la visibilidad digital: el producto existe y tiene demanda potencial, pero no llega a los consumidores porque no está presente en los canales donde ellos buscan café [2].

Esa distinción tiene implicaciones prácticas. Un proyecto como Kawsana Coffe requiere inversión en maquinaria, infraestructura y capital de trabajo para tostar, molir y empaquetar. Un proyecto como Café D' Sarita requeriría inversión en plataformas digitales, contenido y estrategias de comercio electrónico. Son dos soluciones distintas para un mismo problema de fondo: la desconexión entre la calidad del producto y el mercado dispuesto a pagar por ella. La provincia de Loja tiene ambos tipos de emprendimientos, y cada uno necesita herramientas diferentes.

La experiencia internacional confirma que el problema no es exclusivo de la región. Un análisis de la cadena de valor del café en la Región X de Filipinas encontró que los productores que vendían cereza fresca obtenían un retorno sobre la inversión del 55% al 60%, mientras que quienes realizaban procesamiento postcosecha alcanzaban valores del 85% al 95% [10]. El procesamiento es la bisagra donde el valor empieza a quedarse en el territorio. Pero para que ese procesamiento sea posible se necesita capital, conocimiento técnico y acceso a mercados. Sin esas tres condiciones, el café sigue saliendo del cantón como materia prima barata, independientemente de la calidad que tenga.

5.4. La volatilidad de precios como limitación estructural

El análisis financiero de Kawsana proyecta ingresos constantes de \$252.926 anuales durante cinco años. Ese supuesto simplifica una realidad que la literatura reciente sobre mercados de café describe con creciente preocupación. El Banco Mundial reportó en abril de 2026 que los precios del arábica cayeron casi 7% en el segundo trimestre del año y se espera una reducción adicional del 14% para el cierre de 2026 [3]. La causa principal es la recuperación de la oferta brasileña, que según estimaciones de Hedgepoint Global Markets alcanzaría entre 46,5 y 49 millones de sacos en el ciclo 2026/27, frente a los 37 millones del ciclo anterior [15].

Para un proyecto que vende café tostado en el mercado local, una caída en los precios internacionales no se traduce automáticamente en una reducción del precio de venta. El café de especialidad compite en un segmento donde el precio refleja atributos de calidad y origen, no solo el costo de la materia prima. Pero la presión a la baja sobre los precios internacionales puede afectar indirectamente al proyecto de dos maneras. Primero, porque reduce el costo de oportunidad de comprar café importado de calidad similar, lo que debilita la ventaja de precio del producto local. Segundo, porque desincentiva a los productores a mantener prácticas de calidad si el diferencial de precio no compensa el esfuerzo adicional.

La amenaza climática añade una capa adicional de incertidumbre. El Centro de Predicción Climática de la NOAA sitúa en más del 90% la probabilidad de que El Niño alcance una intensidad muy fuerte en el otoño e invierno de 2026-2027 [9]. La FAO ha documentado que los shocks de oferta y demanda explican el 93% de las oscilaciones de precios del café a corto plazo, amplificadas por la concentración geográfica de la producción [9]. Brasil concentra más de un tercio de la producción mundial de arábica, y cualquier interrupción en ese país tiene efectos inmediatos sobre los precios globales.

El análisis de sensibilidad de Kawsana simuló escenarios adversos de +5,50% en costos y -4,47% en ingresos. Esos rangos son razonables para variaciones operativas, pero no capturan el tipo de volatilidad que el mercado del café ha mostrado en los últimos años. En 2024, los precios mundiales del café aumentaron un 38,8%, y a finales de ese año el arábica costaba un 58% más que doce meses antes [9]. Una variación de esa magnitud, aplicada al costo de la materia prima, alteraría radicalmente la estructura de cos-



tos del proyecto. La limitación no invalida los resultados, pero obliga a reconocer que el supuesto de precios constantes es una simplificación.

6. Conclusiones

El proyecto es comercialmente viable. La encuesta aplicada a 398 personas de la PEA de Loja arrojó una intención de compra del 81,03% y una disposición a pagar una mediana de \$6,50 por una presentación de 340 gramos, dos dólares por encima del precio que actualmente pagan por café convencional. La demanda insatisfecha existe y está documentada: el mercado lojano consume cerca de 289.976 tazas diarias de café, y la oferta local de especialidad no cubre ese volumen con producto de origen quilanguense. El perfil del consumidor —adulto, con ingresos medios, empleado público o privado— coincide con el segmento que la literatura identifica como más receptivo a productos con atributos de origen y trazabilidad. No se trata de un mercado hipotético, sino de uno que ya existe y que hoy no encuentra una oferta local que le satisfaga.

La viabilidad financiera está confirmada por los indicadores. El VAN de \$95.216,90 con una tasa de descuento del 12,20% indica que el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad del capital. La TIR de 48,16% supera en casi cuatro veces esa tasa, y la relación beneficio-costos de 1,26 confirma que por cada dólar invertido se recuperan \$1,26 en términos actualizados. El periodo de recuperación de un año, ocho meses y cuatro días es corto para un emprendimiento que requiere inversión en maquinaria y capital de trabajo. El punto de equilibrio se alcanza con el 32% de la capacidad instalada en el primer año, lo que deja un margen amplio antes de que el proyecto empiece a operar en pérdidas.

El emprendimiento muestra una capacidad de resistencia que no siempre está presente en proyectos de esta escala. El análisis de sensibilidad simuló dos escenarios adversos: un incremento del 5,50% en los costos y una caída del 4,47% en los ingresos. En ambos casos, la TIR se mantuvo por encima del 32%, muy superior a la tasa de descuento. El valor de sensibilidad de 0,99 en los dos escenarios confirma que el proyecto no se derrumba ante el primer contratiempo. Esa resiliencia es relevante en un mercado como el del café, donde los precios de la materia prima han mostrado volatilidad considerable en los últimos años. El proyecto no está diseñado para condiciones perfectas, sino para operar con márgenes razonables incluso cuando las cosas no salen como se planificaron.

El modelo es replicable en otros cantones productores de Loja. La estructura del proyecto —producción en origen, transformación local, comercialización directa en la ciudad— puede adaptarse a otras parroquias y cantones que enfrentan la misma paradoja: producen café de calidad pero lo venden como materia prima sin valor agregado. La inversión inicial de \$101.955,83 no es trivial, pero tampoco es inalcanzable para un emprendimiento que opera con capital propio y que puede escalar por etapas. Lo que hace replicable al modelo no es solo la estructura financiera, sino la lógica que lo sustenta: aprovechar la calidad del grano local para capturar el valor que hoy se queda en manos de intermediarios.

7. Recomendaciones

Para los inversionistas que evalúen este proyecto, la recomendación principal es considerar la inversión por etapas en lugar de comprometer todo el capital de una sola vez. La primera fase podría concentrarse en la producción y comercialización de las variedades de mayor rotación —gourmet y especial— con una capacidad utilizada cercana al 22% de la capacidad instalada. Esa escala permite validar el producto en el mercado, ajustar el proceso productivo y generar flujo de caja antes de invertir en la ampliación de la capacidad o en nuevas variedades. La segunda fase, con una capacidad utilizada del 42% hacia el quinto año, requeriría inversión adicional en maquinaria y posiblemente en personal, pero se financiaría con los flujos generados por la operación inicial.

Para el GAD de Quilanga, la recomendación es distinta y apunta a un rol facilitador más que inversor. El municipio podría apoyar la creación de un centro de acopio y transformación compartido que permita a otros emprendedores acceder a la infraestructura de tostado y molienda sin necesidad de invertir en maquinaria propia. Eso reduciría la barrera de entrada para nuevos proyectos y permitiría que más productores del cantón capturen valor en origen. El GAD también podría facilitar la participación en ferias y eventos comerciales en Loja y otras ciudades, así como gestionar certificaciones sanitarias y de calidad que hoy representan un costo significativo para emprendimientos pequeños. La experiencia internacional



muestra que los programas de acompañamiento a emprendimientos rurales funcionan cuando combinan capacitación, acceso a capital y conexión con mercados. El GAD de Quilanga tiene la capacidad de articular esos tres elementos sin necesidad de convertirse en inversionista directo.

8. Referencias Bibliográficas

- [1] 6Wresearch, Global Specialty Coffee Market (2025–2031), Apr. 2025. [Online]. Available: 6Wresearch
- [2] Instituto Nacional de Estadística y Censos, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2024, Quito, Ecuador, 2024.
- [3] Prefectura de Loja, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Loja 2023–2033, Loja, Ecuador, 2025. [Online]. Available: PDOT de Loja
- [4] P. Acosta y P. Pinargote, “La seducción del café especial,” *Diario Expreso*, jul. 2024. [Online]. Available: *Diario Expreso*
- [5] L. J. Analuca Domínguez y L. A. Rojas Ojeda, “Estudio de la cadena de valor del café en los cantones de Quilanga y Gonzanamá de la provincia de Loja,” Tesis de Grado, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador, 2024. [Online]. Available: Repositorio UTPL
- [6] Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Estudio de la cadena de valor del café en la provincia de Loja, Turrialba, Costa Rica, 2022. [Online]. Available: Repositorio CATIE
- [7] S. D. Martínez Vire y J. M. Pacheco Valdivieso, “Gamificación y Marketing Digital en el Turismo Gastronómico: Análisis de la Ruta del Café en Loja, Ecuador,” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 10, no. 2, 2026. [Online]. Available: *Ciencia Latina*
- [8] J. C. Tenesaca Solano, “Estudio de factibilidad para la exportación de café de especialidad ecuatoriano a Estados Unidos,” Tesis de Grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, 2025. [Online]. Available: Repositorio UCSG
- [9] J. M. Talbot y C. B. Fischer, “Is the rising tide of specialty coffee lifting all boats?,” *World Development*, vol. 194, 2025. [Online]. Available: ScienceDirect .
- [10] J. B. Medalla, G. T. Orlanes, E. P. Ampoloquio y P. D. Tagas, “A Comprehensive Economic Analysis of the Coffee Value Chain in Region X: Advancing Sustainability and Empowering Local Communities,” *Philippine Institute for Development Studies, Discussion Paper DP 2026-02*, 2026. [Online]. Available: DOI del documento .
- [11] A. Neilson, B. Pritchard y H. Yeung, “Climbing the Coffee Global Value Chain—Three Decades of Trade and Upgrading,” *Journal of International Development*, vol. 37, no. 8, 2025. [Online]. Available: Wiley Online Library
- [12] “Café ecuatoriano en Corea del Sur: beneficios del arancel 0 % con el nuevo acuerdo,” *Diario Expreso*, mar. 2026. [Online]. Available: *Diario Expreso*
- [13] A. Samoggia y B. Riedel, “Coffee consumption and purchasing behavior review: Insights for further research,” *Appetite*, vol. 129, pp. 70–81, 2018, doi: 10.1016/j.appet.2018.07.002. [Online]. Available: ScienceDirect .
- [14] R. Encarnación Erique, “Consumo del café en la población de la Ciudad de Loja: Periodo de estudio 2020,” Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador, 2020. [Online]. Available: Repositorio UNL



[15] F. J. Bravo Montero, “Plan de negocios para el emprendimiento Kawsana Coffe dedicada a la producción de café de especialidad en el Cantón Quilanga y su comercialización en la ciudad de Loja,” Trabajo de Integración Curricular, Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador, 2026.

[16] M. Maia de Jesus, L. Aklimawat, B. Setiawan y D. Koestiono, “Financial Feasibility Study of Arabica Coffee: A Case Study in Poetete Village, Ermera District, Timor Leste,” Pelita Perkebunan (a Coffee and Cocoa Research Journal), vol. 33, no. 2, pp. 137–146, 2017. [Online]. Available: AGRIS

[17] Universidad Internacional del Ecuador, [Trabajo de titulación sobre el proyecto y la base de consumidores], Quito, Ecuador, 2026. [Online]. Available: Repositorio UIDE .

Observación: El título de esta referencia debe sustituirse por el título real de la tesis. La frase “La relación con el proyecto es doble...” no es un título bibliográfico.

[18] “Consumption patterns of conventional and organic coffee,” Bosques Latitud Cero, vol. 14, no. 2, 2024. [Online]. Available: Bosques Latitud Cero .

[19] S. Borrella, C. Mataix y M. Carrasco-Galardo, “Smallholder farmers in the specialty coffee market: A review of the challenges and opportunities,” Agriculture, vol. 5, no. 4, pp. 1166–1182, 2015.

[20] M. A. J. Tucker, Coffee Culture: Local Experiences, Global Connections. New York, NY, USA: Routledge, 2011.

[21] SNIP Nicaragua, Pautas Metodológicas para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Carreteras, 2008. [Online]. Available: SNIP Nicaragua .

[22] Korea Development Institute, El Valor Actual Neto (VAN o NPV), la Relación Beneficio/Costo (B/C) y la Tasa Interna de Retorno Económico (EIRR), 2025. [Online]. Available: Documento KDI/KOTRA .

[23] Instituto Nacional de Contadores Públicos, “Cálculo del periodo de recuperación de la inversión o payback,” 2015. [Online]. Available: INCP .

[24] Universidad Nacional de Loja, Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora de café y su comercialización en el cantón Olmedo, Provincia de Loja, Loja, Ecuador, 2025. [Online]. Available: Repositorio UNL .

[25] P. C. da Silva, M. S. Joaquim, M. L. G. Ramos, W. Q. Ribeiro Junior y A. D. Veiga, “Economic viability of irrigated coffee with different water regimes in the Cerrado,” AGRIS, 2026. [Online]. Available: AGRIS .

[26] C. A. Bacon, V. E. Méndez y J. A. Gómez, “Are sustainable coffee certifications enough to improve the livelihoods of small-scale farmers? Evidence from Nicaragua,” Journal of Development Studies, vol. 44, no. 6, pp. 856–878, 2008.

[27] J. M. Jaffee, Brewing Justice: Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival. Berkeley, CA, USA: University of California Press, 2007.

[28] G. M. Quispe Fernández, “Los determinantes del éxito y fracaso de los emprendimientos en entornos rurales con enfoque de género en la provincia Chimborazo, Ecuador,” Tesis Doctoral, Universitat d'Alacant, Alicante, España, 2025. [Online]. Available: Dialnet .

[29] W. G. Vicuña Matute, A. Luna, M. J. Calle Cordova y J. I. Galarza Arteaga, “Optimización de recursos y sostenibilidad de emprendimientos rurales en Ecuador,” Revista Venezolana de Gerencia, vol. 30, no. 109, pp. 62–75, 2025. [Online]. Available: Dialnet .

[30] E. Y. Luzon Tandazo y K. Ritter, "Exploring Challenges and Opportunities for Bio-based Business Models to Strengthen Ecuador's Rural Economy," *Studia Mundi - Economica*, vol. 12, no. 2, 2025. [Online]. Available: Repositorio REAL

[31] Food and Agriculture Organization, "From Fields to Markets: Transforming Smallholder Farmers into Agribusiness in Mozambique," FAO Mozambique, 2025. [Online]. Available: FAO Mozambique .

