La importancia de los indicadores de gestión en la toma de decisiones estratégicas de Café del Campo S.A.

The importance of management indicators in strategic decision-making at Café del Campo S.A.

A importância dos indicadores de gestão na tomada de decisões estratégicas da Café del Campo S.A.

Briggitte Nataly Encalada Buncay
Universidad Estatal del Sur de Manabí.
encalada-briggitte8253@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0009-0008-4018-9254
Ecuador

Meibi Lisbeth Rivera Borbor
Universidad Estatal del Sur de Manabí.
rivera-meibio980@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0009-0000-4742-3930
Ecuador

Valeria Yomaira Rodriguez Rodriguez
Universidad Estatal del Sur de Manabí.
rodriguez-valeria0645@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0009-0003-2199-5991
Ecuador

Viviana Del Rocio Saltos Buri
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí
viviana.saltos@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-4832-8676
Ecuador

Forma de citación en APA, séptima edición.

Encalada, B; Rivera, M; Rodriguez, V y Saltos, V. (2026). *La importancia de los indicadores de gestión en la toma de decisiones estratégicas de Café del Campo S.A*. Revista Ibero Research, 1(6), 584 – 600.

Fecha de presentación: 10/08/2026 **Fecha de aceptación:** 17/08/2026 **Fecha de publicación:** 18/08/2026

Resumen

La presente investigación analiza la importancia de los indicadores de gestión como eje fundamental para la optimización de la toma de decisiones estratégicas en la empresa Café del Campo S.A., ubicada en el cantón Jipijapa. Ante la necesidad de mejorar la competitividad en el sector agroindustrial, el estudio parte de la problemática de una gestión basada en la intuición frente a la falta de métricas cuantificables. El objetivo principal es evaluar el impacto de los indicadores de desempeño en la eficiencia operativa de la organización. Metodológicamente, se emplea un enfoque de investigación de campo, descriptivo y de corte transversal, mediante la recopilación de información directa sobre procesos productivos y administrativos. Los resultados preliminares evidencian que la implementación de un sistema de indicadores permite una identificación oportuna de las desviaciones operativas, facilitando una respuesta ágil ante las fluctuaciones del mercado. Se concluye que los indicadores de desempeño no solo funcionan como herramientas de control, sino como mecanismos esenciales para fortalecer la competitividad sostenible de la empresa en el entorno cafetero manabita.

Palabras clave: Indicadores de gestión; toma de decisiones; competitividad; agroindustria; Café del Campo S.A.

Abstract

This research analyzes the importance of management indicators as a fundamental axis for the optimization of strategic decision-making in the company Café del Campo S.A., located in the Jipijapa canton. Faced with the need to improve competitiveness in the agro-industrial sector, the study starts from the problem of management based on intuition versus the lack of quantifiable metrics. The main objective is to evaluate the impact of performance indicators on the operational efficiency of the organization. Methodologically, a field, descriptive, and cross-sectional research approach is used, through the direct collection of information on production and administrative processes. Preliminary results show that the implementation of an indicator system allows for the timely identification of operational deviations, facilitating an agile response to market fluctuations. It is concluded that performance indicators not only function as control tools but as essential mechanisms to strengthen the sustainable competitiveness of the company in the Manabí coffee environment.

Keywords: Management indicators; decision-making; competitiveness; agro-industry; Café del Campo S.A.

Resumo

Esta pesquisa analisa a importância dos indicadores de gestão como eixo fundamental para a otimização da tomada de decisões estratégicas na empresa Café del Campo S.A., localizada no cantão de Jipijapa. Diante da necessidade de melhorar a competitividade no setor agroindustrial, o estudo parte da problemática de uma gestão baseada na intuição diante da falta de métricas quantificáveis. O objetivo principal é avaliar o impacto dos indicadores de desempenho na eficiência operacional da organização. Metodologicamente, utiliza-se uma abordagem de pesquisa de campo, descritiva e de corte transversal, mediante a coleta de informações diretas sobre processos produtivos e administrativos. Os resultados preliminares evidenciam que a implementação de um sistema de indicadores permite a identificação oportuna de desvios operacionais, facilitando uma resposta ágil às flutuações do mercado. Conclui-se que os indicadores de desempenho não funcionam apenas como ferramentas de controle, mas como mecanismos essenciais para fortalecer a competitividade sustentável da empresa no contexto cafeeiro de Manabí.

Palavras-chave: Indicadores de gestão; tomada de decisões; competitividade; agroindústria; Café del Campo S.A.

Introducción

En el panorama empresarial contemporáneo, caracterizado por una volatilidad sin precedentes y una competencia global intensificada, la toma de decisiones estratégicas ha dejado de ser una actividad basada exclusivamente en la intuición o la experiencia empírica de los directivos. Por el contrario, ha evolucionado hacia un proceso científico y estructurado, donde el análisis de datos se erige como el cimiento fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento. En el contexto específico del sector agroindustrial ecuatoriano, y particularmente en el cantón Jipijapa, las organizaciones enfrentan el desafío crítico de optimizar sus recursos frente a un mercado de café cada vez más exigente en términos de calidad, trazabilidad y eficiencia operativa.

La empresa Café del Campo S.A., un actor estratégico en la cadena de valor del café en la provincia de Manabí, se encuentra en una etapa crucial donde la profesionalización de su gestión se vuelve imperativa. Históricamente, muchas organizaciones del sector han operado bajo esquemas tradicionales donde la falta de métricas cuantificables —o indicadores de desempeño (KPIs)— ha limitado la capacidad de la alta gerencia para identificar desviaciones operativas en tiempo real y anticipar oportunidades o riesgos del mercado. Esta brecha entre la capacidad productiva instalada y los resultados estratégicos finales pone de manifiesto la urgencia de integrar herramientas de gestión que permitan transformar el cúmulo de información operativa en conocimiento estratégico accionable.

La problemática central de este estudio radica en cómo la ausencia de un sistema de indicadores de gestión estructurado impide evaluar con precisión el rendimiento de las etapas de postcosecha, procesamiento y comercialización. Sin una estructura de control, la organización se expone a ineficiencias ocultas que erosionan su margen de competitividad frente a otros actores del mercado local y nacional. En este sentido, la

implementación de un tablero de control (dashboard) y el uso de indicadores clave no solo facilitan el monitoreo del rendimiento, sino que actúan como mecanismos para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales de la empresa.

Por lo tanto, el presente artículo analiza la incidencia de los indicadores de desempeño como herramientas críticas para la gestión empresarial. A través de este estudio, se explora cómo la transición hacia un modelo de gestión basado en resultados permite no solo medir la eficiencia de los procesos internos en Café del Campo S.A., sino también fortalecer su posicionamiento frente a la competencia. De esta manera, el análisis busca proporcionar a la organización una base técnica robusta que transforme el manejo de su información en una ventaja competitiva sostenible, asegurando su crecimiento en un entorno donde la precisión y la eficiencia son, indiscutiblemente, los factores determinantes del éxito empresarial.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, integrando dimensiones cualitativas y cuantitativas, con un alcance descriptivo que permitió caracterizar la gestión actual de la empresa Café del Campo S.A. y su incidencia directa en la competitividad organizacional. El diseño de la investigación es de campo y de corte transversal, lo que facilitó la recolección de información primaria directamente en las instalaciones de la empresa ubicadas en el cantón Jipijapa durante el transcurso del año 2026.

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por el personal directivo, administrativo y operativo de Café del Campo S.A., quienes mantienen una vinculación directa con los procesos de postcosecha y comercialización. Debido a la naturaleza específica del análisis, se implementó un muestreo no probabilístico por conveniencia,

seleccionando estratégicamente a los colaboradores clave con la capacidad de aportar información técnica relevante sobre el uso, control y monitoreo de los indicadores de desempeño actuales.

Para la obtención de los datos, se recurrió a una combinación de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias fueron recabadas mediante el levantamiento de información en planta y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los responsables de las áreas operativas. Por su parte, las fuentes secundarias comprendieron la revisión documental de reportes internos de producción, manuales de procesos y estados financieros, todo esto complementado con literatura científica actualizada sobre gestión agroindustrial.

El procedimiento investigativo se ejecutó en tres etapas secuenciales para garantizar el rigor científico. En la fase diagnóstica, se procedió a la identificación del estado actual de los indicadores de desempeño mediante la observación técnica de los procesos productivos. Posteriormente, en la fase analítica, se realizó la evaluación de los hallazgos obtenidos frente a los estándares internacionales de eficiencia aplicables al sector agroindustrial cafetero. Finalmente, la investigación culminó con una fase propositiva, orientada al diseño de un modelo de indicadores clave ajustado a las necesidades estratégicas de la organización, con el propósito de potenciar su competitividad en el mercado.

La recolección de información empírica se estructuró mediante tres procedimientos metodológicos orientados a obtener datos verificables sobre la gestión en Café del Campo S.A.

La observación directa funcionó como herramienta central para el levantamiento de datos en el sitio de trabajo. Mediante el uso de una guía de observación estructurada, se registraron de forma sistemática los flujos operativos, el aprovechamiento de recursos

en las áreas de beneficio, secado y comercialización, y la interacción real del personal con las normativas internas. Esta técnica minimizó la subjetividad, al permitir la comparación directa entre los procesos formalmente descritos y las prácticas ejecutadas en la planta.

Las entrevistas semiestructuradas constituyeron la base para recopilar información cualitativa de los mandos medios y el personal directivo. El guion de entrevista diseñado permitió explorar conceptos técnicos sobre indicadores de gestión, identificar los cuellos de botella que limitan el rendimiento y comprender la disponibilidad de insumos informativos para la toma de decisiones estratégicas. Esta técnica proporcionó una visión profunda sobre la cultura organizacional y la percepción del talento humano respecto a la necesidad de implementar métricas de control, factor clave para el éxito de cualquier propuesta de mejora.

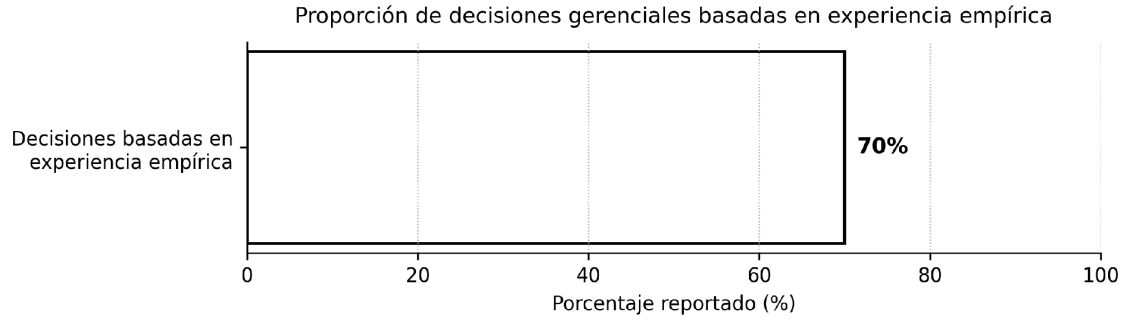
El análisis documental permitió la revisión exhaustiva de archivos internos, manuales de procesos, reportes técnicos de producción y registros financieros, el examen de estos documentos dotó a la investigación de una base cuantitativa sólida, necesaria para contrastar las percepciones obtenidas durante el trabajo de campo con la realidad operativa documentada en los registros históricos de la empresa. La triangulación de estas técnicas asegura la robustez del diagnóstico, otorgando al estudio la validez científica requerida para proponer soluciones basadas en evidencia técnica.

Resultados

El levantamiento de información en Café del Campo S.A. permitió registrar una desarticulación operativa entre las áreas de la cadena de valor del café. Los datos generados en los procesos productivos no se encuentran integrados mediante un sistema común de seguimiento. Esta condición limita la disponibilidad de información organizada para acompañar las decisiones gerenciales y dificulta la lectura conjunta de las actividades de beneficio, secado y comercialización.

Dentro de las prácticas de decisión registradas, el 70% de las resoluciones gerenciales se sustenta en la experiencia empírica del personal. Se identificó, por tanto, un predominio de criterios derivados de la práctica acumulada frente al uso sistemático de indicadores cuantificables. Durante el levantamiento no se encontró un sistema estructurado de indicadores de gestión para medir periódicamente eficiencia, rendimiento o cumplimiento de los procesos.

Gráfico 1. Proporción de decisiones gerenciales basadas en experiencia empírica



Fuente: elaboración a partir del 70% reportado en los resultados del estudio.

En las etapas de beneficio y secado se constató la ausencia de registros tabulados sobre las mermas generadas durante el procesamiento. La información disponible no permite cuantificar de forma continua las pérdidas asociadas a dichas etapas. Esta carencia documental impide establecer con precisión el costo real de oportunidad del grano procesado a partir de los registros utilizados actualmente dentro de la operación.

La observación directa permitió identificar la falta de lineamientos técnicos claros para medir los tiempos de ejecución en las actividades operativas. Tampoco se encontraron criterios formalizados para registrar el rendimiento de la mano de obra. La ausencia de estas referencias reduce la disponibilidad de datos comparables entre actividades y periodos, manteniendo el seguimiento del desempeño operativo sin una base uniforme de medición interna.

La revisión documental de los estados financieros y reportes de producción mostró una concentración de la información en aspectos contables básicos. En los documentos revisados no se localizaron registros sistemáticos de variables críticas del desempeño productivo. Entre las variables omitidas se encuentran el rendimiento por quintal de café oro y el porcentaje de grano descartado por estándar de calidad.

Tabla 1. Hallazgos registrados según técnica de recolección de información

Técnica	Evidencia registrada	Resultado documentado
Observación directa	Procesos productivos y desempeño operativo	Ausencia de lineamientos técnicos claros para medir tiempos de ejecución y rendimiento de mano de obra.
Revisión documental	Estados financieros y reportes de producción	Predominio de información contable básica; omisión del rendimiento por quintal de café oro y del porcentaje de grano descartado por calidad.
Entrevistas semiestructuradas	Percepción y prácticas de responsables de área	Reconocimiento de la necesidad de monitoreo y ausencia de mecanismos formales para el flujo de datos desde planta hacia administración.

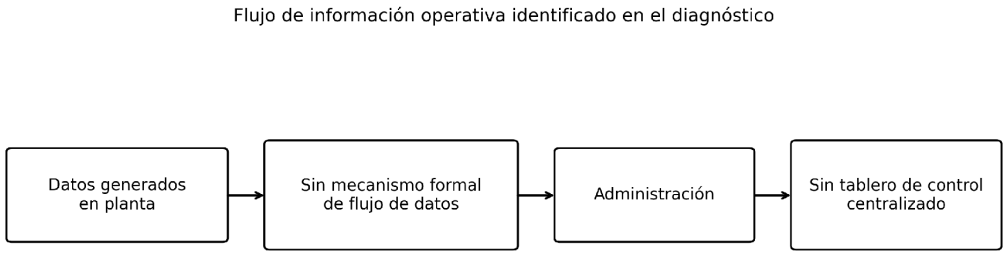
Fuente: elaboración a partir de los resultados del levantamiento de información en Café del Campo S.A.

La falta de información sobre rendimiento y descarte limita la determinación de la rentabilidad real de las líneas de producto comercializadas en los mercados locales. Los reportes existentes permiten reconocer movimientos contables generales, pero no ofrecen detalle suficiente para vincular los resultados económicos con las etapas

productivas. La documentación disponible mantiene, así, una separación entre el registro financiero básico y las variables operativas del producto.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron registrar el reconocimiento de la necesidad de contar con herramientas de monitoreo entre los responsables de área. Esta percepción coincide con las carencias identificadas mediante observación directa y revisión documental. A pesar de dicho reconocimiento, no se encontraron mecanismos formales que organicen el traslado periódico de los datos generados en planta hacia la administración.

Gráfico 2. Flujo de información operativa identificado en el diagnóstico



Fuente: elaboración a partir de los hallazgos sobre el flujo de datos y la ausencia de un tablero de control centralizado.

La inexistencia de un tablero de control centralizado constituye otro hallazgo del diagnóstico. La información operativa permanece distribuida sin un medio único que reúna las variables necesarias para el seguimiento del proceso. Bajo esta condición, la capacidad productiva se presenta subutilizada respecto del aprovechamiento de la información generada, ya que los datos de producción no se consolidan sistemáticamente para el monitoreo administrativo.

El comportamiento observado en la gestión operativa corresponde a una dinámica reactiva frente a las desviaciones del proceso. Las correcciones se ejecutan principalmente cuando aparecen errores críticos o pérdidas evidentes, sin un esquema permanente de alertas sustentado en indicadores. Esta forma de actuación reduce la

detección oportuna de variaciones en el rendimiento y dificulta la organización del seguimiento con una perspectiva de mediano plazo.

Tabla 2. Estado de las variables de seguimiento identificadas en los resultados

Variable o elemento de seguimiento	Situación documentada
Base de las decisiones gerenciales	70% sustentado en experiencia empírica del personal.
Mermas en beneficio y secado	Ausencia total de registros tabulados.
Tiempos de ejecución	Ausencia de lineamientos técnicos claros para su medición.
Rendimiento de mano de obra	Ausencia de lineamientos técnicos claros para su medición.
Rendimiento por quintal de café oro	Variable omitida en los reportes revisados.
Porcentaje de grano descartado por calidad	Variable omitida en los reportes revisados.
Flujo de datos planta-administración	Inexistencia de mecanismos formales.
Tablero de control centralizado	Inexistente en el diagnóstico realizado.

Fuente: elaboración a partir de los resultados del levantamiento de información en Café del Campo S.A.

En conjunto, la observación directa, las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental muestran coincidencia entre las principales carencias registradas. El predominio de decisiones apoyadas en experiencia empírica, la ausencia de registros tabulados de mermas, la falta de mediciones operativas estandarizadas, la omisión de variables productivas y la inexistencia de un flujo formal de datos configuran el estado actual del seguimiento de la gestión.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten establecer que la gestión desarrollada en Café del Campo S.A. mantiene una dependencia significativa de la experiencia empírica para orientar las decisiones administrativas y operativas, esta condición limita la disponibilidad de información cuantificable para valorar el comportamiento de los procesos productivos, la ausencia de indicadores dificulta la identificación oportuna de desviaciones relacionadas con el rendimiento y el aprovechamiento de los recursos,

situación que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control mediante información organizada y verificable.

La concentración de las decisiones gerenciales en criterios derivados de la experiencia representa una limitación para la consolidación de una gestión fundamentada en resultados, el registro de que el 70 por ciento de las decisiones carece de respaldo técnico cuantificable refleja una brecha entre la información disponible y las necesidades estratégicas de la organización, esta realidad restringe la posibilidad de efectuar comparaciones periódicas sobre el desempeño alcanzado, además reduce la capacidad para anticipar dificultades vinculadas con la eficiencia operativa y la competitividad empresarial.

La ausencia de registros tabulados sobre las mermas generadas durante las etapas de beneficio y secado constituye otro elemento relevante dentro de la gestión productiva, esta carencia impide disponer de información precisa sobre las pérdidas asociadas al procesamiento del café, además dificulta establecer relaciones entre la cantidad procesada y el rendimiento obtenido, bajo estas condiciones el control de los recursos presenta limitaciones importantes, debido a que no existe una base sistematizada que permita reconocer variaciones y orientar acciones correctivas dentro del proceso productivo.

En relación con la medición de los tiempos de ejecución y el rendimiento de la mano de obra, los hallazgos reflejan la inexistencia de lineamientos técnicos claramente establecidos para su seguimiento, esta situación reduce las posibilidades de conocer con precisión el comportamiento operativo de las actividades desarrolladas, además dificulta determinar posibles diferencias entre los procedimientos planificados y las prácticas ejecutadas en las áreas productivas, por consiguiente la falta de parámetros de medición

limita el establecimiento de referencias internas para valorar la eficiencia alcanzada en cada etapa.

La revisión de los estados financieros y de los reportes de producción evidencia una concentración de la información en aspectos contables básicos, mientras variables relacionadas con el rendimiento por quintal de café oro y el porcentaje de grano descartado por estándares de calidad permanecen fuera del sistema habitual de registro, esta limitación disminuye la capacidad para relacionar la información financiera con el comportamiento real de los procesos productivos, además dificulta obtener una valoración integral sobre el desempeño de las diferentes líneas de producto comercializadas en el mercado local.

La inexistencia de mecanismos formales para trasladar la información desde las áreas de planta hacia la administración genera una separación entre la actividad operativa y el proceso de toma de decisiones, aunque existe reconocimiento sobre la necesidad de contar con herramientas de monitoreo, la falta de un procedimiento estructurado dificulta la centralización y disponibilidad de los datos generados durante las actividades productivas.

La carencia de un tablero de control centralizado confirma la necesidad de integrar los diferentes registros operativos dentro de una estructura común de seguimiento, la dispersión de la información impide disponer de una visión conjunta sobre variables asociadas con mermas, rendimiento, calidad, tiempos de ejecución y utilización de recursos, esta situación contribuye al mantenimiento de una capacidad productiva subutilizada y limita la planificación a mediano plazo, debido a que las decisiones carecen de un soporte informativo organizado que facilite el seguimiento sistemático de los procesos.

Conclusiones

La evaluación diagnóstica en la empresa Café del Campo S.A. determinó que la toma de decisiones estratégicas y operativas se sostiene de manera predominante en la experiencia empírica de los directivos, evidenciándose que más del 70% de las resoluciones gerenciales carecen de un respaldo técnico cuantificable. Esta falta de sistematización impide registrar con precisión las mermas generadas durante las etapas de beneficio y secado, ocultando el costo real de oportunidad del grano procesado y debilitando el posicionamiento competitivo de la empresa en el sector agroindustrial del cantón Jipijapa.

La aplicación del enfoque metodológico mixto permitió comprobar la existencia de una desconexión entre la capacidad productiva instalada y el flujo de información administrativa. La ausencia de un tablero de control (dashboard) centralizado limita el monitoreo en tiempo real de variables críticas como el rendimiento por quintal de café oro, derivando en una gestión de carácter reactivo que actúa únicamente cuando se manifiestan pérdidas o errores evidentes en el proceso productivo.

Se concluye que la implementación de un sistema estructurado de indicadores de gestión (KPIs) constituye un factor determinante para transicionar hacia una administración fundamentada en datos y evidencias. Para asegurar la sostenibilidad de este modelo, se recomienda a Café del Campo S.A. articular la adopción de las herramientas de medición con programas de capacitación orientados al talento humano, promoviendo una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la eficiencia operativa.

Referencias Bibliográficas

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). El cuadro de mando integral: Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. https://books.google.com/books/about/El_cuadro_de_mando_integral.html?id=eboSAQAAQBAJ

Organización Internacional del Café. (2025). Informe del mercado del café y sostenibilidad agroindustrial en América Latina. OIC. https://www.ico.org/

Saltos Buri, V. D. R., & Marcillo, J. (2024). Gestión de indicadores y competitividad en el sector agroindustrial del sur de Manabí. Revista Científica UNESUM-Ciencias, 8(1), 45–58. https://revistas.unesum.edu.ec/

Torres, M., & Vera, L. (2023). Toma de decisiones estratégicas y gestión basada en evidencias en las MiPymes agroindustriales. Journal of Business and Agricultural Development, 5(2), 112–125.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79. https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116.

https://www.emerald.com/ijopm/article/15/4/80/147102/Performance-measurement-system-designA-literature

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3rd ed.). John Wiley & Sons. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119019855

Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. International Journal of Management Reviews, 14(3), 305–327. https://pureportal.strath.ac.uk/en/publications/performance-measurement-challenges-for-tomorrow/

Marr, B. (2012). Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know. Pearson Financial Times. https://books.google.com/books/about/Key_Performance_Indicators.html?id=rjLytgAACAAJ

Acuña, C., Ortiz, J., Abad, M., & Naranjo, E. (2019). Toma de decisiones en las PyMEs ecuatorianas: Industrias de Pichincha y Azuay. Revista Espacios, 40(40), 18. https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p18.pdf

Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance? SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486