



PROYECTO DE TITULACIÓN

INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Planificación Estratégica para la Empresa Juan Alejandro Café Artesanal

**Trabajo previo a la obtención del grado académico de: Ingenieros de la
Producción**

Autores:

Julián Emilio Moscoso Moscoso

Nicolás Efraín López Moscoso

Director de Tesis:

Ing. Sebastián Suárez

Cuenca, Ecuador

2024

Dedicatoria y agradecimientos

El presente proyecto de titulación se encuentra dedicado a mis padres, quienes fueron un pilar fundamental para poder realizar el presente proyecto, también quiero agradecer a mis amigos y compañeros que me han acompañado durante el proceso de aprendizaje de la carrera de Ingeniería de producción y a Marco López que es fundador y actual gerente de la empresa a la que se encuentra destinada el presente proyecto, finalmente termino mi agradecimiento a mis profesores: Ana Vásquez, Sebastián Suárez y Damián Encalada que como profesores me han acompañado y brindado sus conocimientos y experiencias con el fin de enriquecer mis conocimientos.

Dedico este trabajo de titulación especialmente a mis padres ya que me apoyaron desde mi primer año de universidad hasta el último por brindarme su amor, gratitud y confianza durante mi carrera universitaria, tuve todo el apoyo por parte de ellos en lo económico ya que durante mi periodo de estudio pues no contaba con capital propio, sin embargo, eso es significativo ya que su amor y admiración de ellos hacia a mi es lo más importante. Cabe mencionar el agradecimiento a mi abuelo Marco López que es el gerente y dueño de la empresa que nos brindó todo lo que tenía a su alcance hasta más de lo que en ese momento no contaba, para que así nosotros podamos realizar un trabajo de titulación de primera por ende su apoyo fue el mejor durante este periodo, para finalizar agradezco a mis profesores: Ana Vásquez, Sebastián Suárez y Damián Encalada puesto que nos brindaron todo su conocimiento y apoyo durante toda la carrera y el proyecto de titulación.

Resumen

En el presente proyecto de titulación, se basa en la aplicación de la Planificación estratégica para la empresa Juan Alejandro Café Artesanal. Por medio de la ejecución de dicha herramienta se busca primeramente obtener la información de cómo se encuentra la empresa, mediante el análisis situacional inicial, un diagrama SIPOC y finalmente un modelo de negocios para negocios nuevos. Consiguente, con la información obtenida, se consigue la identidad de la empresa con la definición del direccionamiento estratégico, donde se dio lugar al propósito de la organización, valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, para así saber el camino que la empresa debe seguir. Seguido del direccionamiento, se define la planificación a largo plazo que identifican, plantean y definen los temas, asuntos y objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, cuadro de mando integral, con el objetivo de formular el plan estratégico que la empresa debe cumplir en un horizonte de 5 años. Como apartado final se determina la planificación a corto plazo que se traduce como la transformación de los objetivos estratégicos a largo plazo e indicadores clave de desempeño en un horizonte de 1 año, para así obtener el plan operativo anual de la empresa.

Palabras clave: Planificación, Indicadores, Propósito, Objetivos, Direccionamiento, Visión, Misión.

Abstract

This degree project is based on the application of strategic planning for the company Juan Alejandro Café Artesanal. By means of the execution of this tool, we first seek to obtain the information of how the company is, through the initial situational analysis, a SIPOC diagram and finally a business model for new businesses. Consequently, with the information obtained, the identity of the company is achieved with the definition of the strategic direction, where the purpose of the organization, strategic values, vision, mission and business strategy were defined, in order to know the path that the company should follow. Following the direction, the long-term planning is defined, which identifies, raises and defines the themes, issues and strategic objectives, key performance indicators, balanced scorecard, with the objective of formulating the strategic plan that the company must comply with in a 5-year horizon. As a final section, the short-term planning is determined, which translates as the transformation of the long-term strategic objectives and key performance indicators in a 1-year horizon, in order to obtain the company's annual operating plan.

Key words: Planning, Indicators, Purpose, Objectives, Direction, Vision, Mission.

Índice de contenido

Dedicatoria y agradecimientos.....	i
Resumen.....	ii
Palabras clave:.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de ilustraciones.....	vii
Introducción	1
CAPÍTULO 1.....	3
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA JUAN ALEJANDRO CAFÉ ARTESANAL	3
Introducción	3
1. Información de la empresa (Análisis Situacional Inicial)	3
1.1 Mercado	4
1.2 Personal.....	4
1.3 Productos / Servicios.....	5
1.4 Precios o retribuciones.....	7
1.5 Instalaciones y recursos	7
1.6 Economía y finanzas o rendimiento.....	9
1.7 Información y comunicación	9
1.8 Toma de decisiones	10
1.9 Contingencias.....	10
2. Procesos de Producción.....	10
2.1 SIPOC de Juan Alejandro Café Artesanal.....	10
3. Modelo de Negocios.....	12
Conclusiones.....	13
CAPÍTULO 2.....	15
DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA JUAN ALEJANDRO CAFÉ ARTESANAL.....	15
Introducción	15
1. Propósito de la organización	15
1.1 ¿Quiénes somos?	15
1.2 ¿Por qué existimos?.....	15
1.3 ¿Para qué trabajamos?	16
1.4 ¿Cómo lo hacemos?.....	16

1.5	¿A quién servimos?	16
1.6	¿Hacia dónde vamos?	16
1.7	Declaratoria del propósito de la organización	16
2.	Valores estratégicos.....	17
2.1	Declaratoria de los valores estratégicos.....	18
3.	Visión	18
3.1	Declaratoria de la Visión	19
4.	Misión.....	19
4.1	Declaratoria de la misión:.....	20
5.	Estrategia Empresarial.....	20
5.1	Fuerza Impulsora	22
5.2	Factores Clave de Éxito	22
5.3	Declaratoria de la estrategia empresarial.....	23
	Conclusiones	23
	CAPÍTULO 3.....	25
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO	25
	Introducción	25
	Planificar estratégicamente a largo plazo.....	25
	Temas estratégicos	26
	Asuntos Estratégicos.....	27
	Explicación de los asuntos estratégicos críticos	30
	Los objetivos estratégicos.....	36
	Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	38
	Mapa estratégico	40
	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	41
	Plan Estratégico	45
	Conclusiones	47
	CAPÍTULO 4.....	50
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CORTO PLAZO.....	50
	Introducción	50
	Planificar estratégicamente a corto plazo	50
	Conclusiones	54

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
Referencias bibliográficas.....	58
Anexos.....	59
Anexo 1: Procesos Productivos	59

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Café en grano 250 gramos-Café molido 250 gramos	5
Ilustración 2	Plantaciones de café.....	6
Ilustración 3	Huertos frutales.....	6
Ilustración 4	Instalaciones.....	8
Ilustración 5	Instalaciones.....	8
Ilustración 6	Instalaciones.....	9
Ilustración 7	Preparación del terreno	59
Ilustración 8	Semillero de plantas.....	59
Ilustración 9	Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Germinación)	60
Ilustración 10	Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Transplante).....	60
Ilustración 11	Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Crecimiento vegetativo).....	61
Ilustración 12	Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Floración).....	61
Ilustración 13	Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Formación de frutos).....	62
Ilustración 14	Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Maduración).....	62
Ilustración 15	Recolección de café manual	63
Ilustración 16	Despulpadora	63
Ilustración 17	Proceso de Despulpado.....	64
Ilustración 18	Producto final (Despulpado).....	64
Ilustración 19	Lavado de granos Manual.....	65
Ilustración 20	Secado Natural.....	65
Ilustración 21	Producto final (Secado)	66
Ilustración 22	Trilladora.....	66
Ilustración 23	Proceso de Trillado	67
Ilustración 24	Producto final (Trillado)	67
Ilustración 25	Tamizado Manual.....	68
Ilustración 26	Tostadora.....	68
Ilustración 27	Proceso de Tostado	69
Ilustración 28	Producto final (Tostado)	70
Ilustración 29	Selección Manual.....	70

Ilustración 30 Moledora.....	71
Ilustración 31 Proceso de Molido	71
Ilustración 32 Producto final (Molido)	72
Ilustración 33 Empacado.....	72
Ilustración 34 Pesado	73
Ilustración 35 Sellado	73
Ilustración 36 Almacenamiento de producto final a consumidor	74

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo de Negocios para Negocios Nuevos	12
Tabla 2 Definición de los Valores Estratégicos.....	17
Tabla 3 Definición de la Visión.....	18
Tabla 4 Definición de la Misión.....	19
Tabla 5 Definición de la Estrategia Empresarial.....	21
Tabla 6 Matriz para identificar factores estratégicos	22
Tabla 7 Metodología para la planificación a largo plazo	25
Tabla 8 Definición temas estratégicos	26
Tabla 9 Definición de los asuntos estratégicos	28
Tabla 10 Análisis FO-FA-DO-DA	29
Tabla 11 Asuntos estratégicos críticos internos	30
Tabla 12 Evaluación de robustez estratégica	31
Tabla 13 Estrategias de valor con fortalezas y oportunidades	33
Tabla 14 Estrategias de valor con fortalezas y amenazas	34
Tabla 15 Estrategias de valor con debilidades, oportunidades y amenazas	35
Tabla 16 Objetivo estratégico 1	36
Tabla 17 Objetivo estratégico 2	36
Tabla 18 Objetivo estratégico 3	37
Tabla 19 Objetivo estratégico 4	37
Tabla 20 Objetivo estratégico 5	37
Tabla 21 Objetivo estratégico 6	38
Tabla 22 Indicadores Clave de Desempeño y su fórmula.....	39
Tabla 23 Mapa estratégico de Juan Alejandro Café Artesanal.....	41
Tabla 24 Cuadro de Mando Integral de Juan Alejandro Café Artesanal.....	44
Tabla 25 Plan Estratégico de Juan Alejandro Café Artesanal	46
Tabla 26 Objetivos estratégicos a corto plazo.....	51
Tabla 27 Plan Operativo Anual de Juan Alejandro Café Artesanal.....	53

Introducción

El presente proyecto de titulación se basa en implementar una planificación estratégica a la empresa Juan Alejandro Café Artesanal, empresa que fue creada en el año 2020 por su fundador y actual gerente Marco López como un pasatiempo, plantando las primeras semillas en Gualaceo, Azuay alrededor de huertos frutales, tales como: plantaciones de olivo, albaricoque, caña, uvas, limones, mandarinas, naranjas, lima-limón, chirimoyas. La semilla hasta la planta tarda por lo menos 1 año y medio o en algunos casos 2 años, comenzando a dar sus primeros frutos a mediados del año 2021, mediante el uso de maquinaria artesanal. Tiempo después, se observó que se puede generar ganancias a través de su venta puesto que la singularidad de este café es que está cultivado a 2230 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m) y la calidad es inigualable, lo que lo llevó a realizar un cambio en su forma de producción adquiriendo maquinaria más especializada, a su vez se construyó un espacio adaptado para la cosecha y producción del café. Debido a esto, su fundador ha visto la necesidad de llevar a este negocio a ser rentable, competitivo y consolidado dentro del mercado de la venta de café, para así llevar a su marca al siguiente nivel, el cual se basa en generar mayores ingresos y aumentar la producción.

En base a lo expuesto anteriormente se determinó que, para cumplir con este objetivo, se debe implementar diferentes metodologías y herramientas que permitan a este emprendimiento crecer de manera organizada, por lo tanto, se concluyó iniciar con el direccionamiento estratégico, pues esta metodología permitiría comprender el comportamiento de la empresa y así establecer diferentes estrategias, como por ejemplo: expandir el terreno de cultivo, establecer canales de distribución adecuados, etc.

Como parte de la investigación, se obtuvo inicialmente que la empresa produce dos tipos de productos los cuales son: i) café en grano (250 gramos) y ii) café molido (250 gramos) con lo que se determinó que una forma de expansión es producir diferentes presentaciones de café y así incrementar su catálogo de productos y, en consecuencia, generar más ingresos. Siguiendo con el análisis, es que al ser una microempresa reciente y al contar con pocos productos no es un negocio conocido en la ciudad, por lo tanto, la implementación de un modelo de negocio cuya herramienta es el lienzo CANVAS proporcionará información en cuanto al marketing de este café, para así

expandirse en el mercado y tener más compradores de este inigualable producto, ya que como se menciona tiene un plus de ser un café de altura con aroma y sabor de calidad.

De igual importancia, es que la empresa no tiene una estrategia clara para llegar a sus clientes potenciales y promocionar sus productos, causando menos posibilidad de crecer. Mediante el direccionamiento estratégico, se incluyeron estrategias para superar lo mencionado y así cumplir con una expansión y consolidación como una empresa conocida dentro de la ciudad de Cuenca y también dentro de la sede de sus operaciones que es Gualaceo.

En consecuencia, este trabajo de titulación se basa en la estructuración del direccionamiento estratégico para la empresa “Juan Alejandro Café Artesanal” basado en los siguientes temas: i) Levantamiento de la situación actual de la microempresa; ii) Definición del direccionamiento estratégico con el fin de determinar el porqué de su existencia, su futuro y valores; iii) Planificación estratégica a largo y corto plazo.

CAPÍTULO 1

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA JUAN ALEJANDRO CAFÉ ARTESANAL

Introducción

En el primer capítulo se dará a conocer el análisis de la situación actual de la empresa “Juan Alejandro Café Artesanal”, mediante el formato de preguntas realizado por el ingeniero Iván Coronel y el ingeniero Damián Encalada lo cual permitirá establecer la situación en la que la empresa se desarrolla y se encuentra en el material presentado en la asignatura de Gerencia estratégica. La información recolectada se presentará a través de distintos enfoques: personal, productos y servicios, mercado, precios y retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias.

Adicionalmente, con el fin de realizar un análisis claro y de calidad es importante conocer los procesos clave, es decir, los procesos que agregan y que no agregan valor a la empresa, con el uso del diagrama SIPOC Por último, para obtener información relevante acerca del modelo de negocio de esta empresa se utilizó un “Modelo Canvas para Negocios Nuevos” adaptado por el ingeniero Sebastián Suárez Briones, que contiene información sobre el segmento de mercado, socios clave, canales, etc. dando como resultado una mejor organización dentro del marketing empresarial y así producir un producto de calidad para los clientes además de generar mayores ingresos.

1. Información de la empresa (Análisis Situacional Inicial)

El análisis situacional inicial es un diagnóstico de la información de la empresa tanto interna como externa que separa los datos más importantes para la dirección estratégica, ya que es una herramienta que funciona como la base para el desarrollo de la planificación estratégica a corto y largo plazos (Coronel, 2018). Con el objeto de conocer la situación en la que se encuentra la empresa se procede, a indagar la información de la misma a través de los siguientes apartados:

1.1 Mercado

Dentro del apartado de mercado, se puede mencionar que la empresa tiene como clientes a personas naturales que les interese o guste un café de alta calidad dentro de la ciudad de Cuenca y Gualaceo. Por otro lado; Juan Alejandro Café Artesanal cuenta con 4 proveedores, los cuales son: Florempaque (Encargado de realizar los empaques), Diseño Gráfico (Encargado de realizar estampas con logo de la empresa), Abono Orgánico Fertinaza (Brinda el abono para los cultivos) y por último Flowers Garden (Encargado de proveer semillas de café).

En cuanto a la competencia principal, la empresa compite con productoras de café artesanal dentro de la provincia, un ejemplo es Café Bon día, Café 1200, entre otros productores de café de altura. Como factor diferenciador el café que se produce es arábigo de altura ya que este se cultiva y cosecha a 2.230 m.s.n.m. lo que le permite obtener un aroma y sabor diferente siendo bien recibidos por sus clientes.

Por otro lado, en cuanto a clientes potenciales que consumen este tipo de café vienen a ser personas entre los 25 y los 75 años, con un poder adquisitivo medio - alto, estos clientes tienden a buscar una mejor calidad y sabor que el precio en que el café de Juan Alejandro Café Artesanal destaca. Finalmente, el nivel de competencia es alto, puesto que dentro de la ciudad de Cuenca existen varios productores de café artesanal de altura, sin embargo, el producto de Juan Alejandro Café Artesanal tiene puntos diferenciadores, de los cuales los más destacables son: la alta calidad, aroma y sabor que la empresa ofrece en el café.

1.2 Personal

Respecto al personal, esta empresa de café cuenta con 3 operarios, que actualmente son los necesarios para cada una de las actividades dentro de la misma, en base a las condiciones que la ley exige cumplir para las y los trabajadores dentro de esta empresa tienen todo lo que la misma exige, teniendo un salario de \$460 dólares que es el Salario Básico Unificado, lo que permite a sus colaboradores estar de acuerdo con las prestaciones que la empresa brinda. Por el momento, no existen planes de incentivos ni reconocimientos. La estructura organizacional es de forma vertical,

puesto que todas las decisiones tienen que ser tomadas y aprobadas por el gerente y propietario, para después ser ejecutadas por los empleados.

1.3 Productos / Servicios

Los principales productos que Juan Alejandro Café Artesanal produce son café molido y café en grano en presentaciones de 250 gramos. Respecto a la innovación y desarrollo de nuevos productos, por el momento se encuentra a un nivel bajo, por lo que la empresa se encuentra en fase de crecimiento. Juan Alejandro Café Artesanal ofrece un café con una singularidad la cual es que se siembra y cosecha a 2230 m.s.n.m. y alrededor de huertos frutales, tales como: plantaciones de olivo, albaricoque, caña, uvas, limones, mandarinas, naranjas, lima-limón, chirimoyas; ya que es un terreno rico en nutrientes y a su vez adquiere aromas de los mismos. Además, es un café arábigo de altura, obteniendo un café de calidad por su aroma y sabor. Para finalizar este apartado, se puede mencionar que el nivel de productividad de la empresa es bajo, sin embargo, la calidad que se maneja en la misma es alta.



Ilustración 1 Café en grano 250 gramos-Café molido 250 gramos



Ilustración 2 Plantaciones de café



Ilustración 3 Huertos frutales

1.4 Precios o retribuciones

En la empresa, se ha establecido el precio de venta teniendo en cuenta el costo de producción más el porcentaje de beneficio o utilidad, mediante un rango de utilidad entre 20% al 25%, se establece facilidad de negociación para la venta y consumo hacia nuestros clientes y stakeholders. El comparar precios de venta con los competidores viene a ser una situación difícil por la cultura que se maneja dentro de Gualaceo y Cuenca, pues las personas tienden a preferir precios bajos más que una calidad alta, sin embargo, el precio establecido por la empresa denota que la calidad manejada es alta a comparación de sus competidores. En base a lo expuesto, el precio de venta establecido es de \$6 dólares por los 250 gramos de café molido y en grano, siendo así un precio ideal para la calidad que se maneja lo que ha provocado una buena percepción por parte de los clientes, pues la calidad aporta y cumple con los requerimientos de los mismos.

1.5 Instalaciones y recursos

Referente al tema de la infraestructura, cuenta con las instalaciones físicas necesarias para la producción del café. Sin embargo, se analiza cada cierto tiempo el mejorar la misma para precautelar el buen estado de los granos de café, un ejemplo de esto es que recientemente se implementaron nuevas instalaciones para el proceso de secado del café. Además, dentro de estos planes de expansión se contempla generar una mejora en la capacidad de producción.

Esta empresa cuenta actualmente con maquinaria especializada necesaria para la producción de café. Dicha maquinaria no contiene componentes que comprometan la salud de las personas y del medioambiente ya que no producen agentes químicos y CO₂. En base al capital intelectual y la inteligencia del negocio se los gestiona de manera eficiente, pues cada vez se investiga más acerca de nuevas técnicas de cultivo y diferentes procesos de producción, además se encuentra en socialización para realizar una prueba técnica e identificar la calidad exacta del café mediante el ingeniero Juan Peña de “CAFEXPORTO”



Ilustración 4 Instalaciones



Ilustración 5 Instalaciones



Ilustración 6 Instalaciones

1.6 Economía y finanzas o rendimiento

En la parte de economía y finanzas se tiene la suficiente capacidad de enfrentar necesidades de inversión y desinversión, pues se cuenta con capital propio del gerente y dueño de la empresa. En base a la producción que se maneja actualmente, se cuenta con niveles bajos en riesgos financieros, debido a que no existe una alta inversión tanto en materia prima, empaques como en maquinaria; sin embargo, en caso de un futuro crecimiento tampoco existiría algún inconveniente en este tipo de inversiones, ya que la economía de esta empresa se controla de manera personal con fondos propios que otorgan a la empresa una importante flexibilidad y poder de negociación.

1.7 Información y comunicación

La información sobre el entorno empresarial en el que esta empresa se encuentra se realiza mediante visitas técnicas a plantaciones de café, fábricas para el procesamiento del mismo, generación de prácticas y experiencias propias.

Según los lugares que se visitan se obtiene información de distintas técnicas y maneras de llevar a cabo la producción de café, esta información se ha obtenido en lugares como: Medellín, Colombia, Loja y Cuenca en Ecuador.

La empresa de café artesanal se encuentra en proceso de establecer canales de comunicación de forma interna y externa, sin embargo, al momento se establecen charlas con los operarios antes de iniciar la producción. La efectividad de sus sistemas informáticos y comunicacionales es media, pero se está planificando estrategias para optimizar y mejorar estos temas.

1.8 Toma de decisiones

Respecto a la estructura del proceso de toma de decisiones y decisiones clave se tiene que las mismas se realizan a través del gerente y propietario, en base a la experiencia empresarial en campos diferentes y nuevos conocimientos adquiridos en el campo de acción. Actualmente la participación de los colaboradores de la empresa en la toma de decisiones es baja.

1.9 Contingencias

Al actuar ante imprevistos dentro de la organización se actúa de forma inmediata con la debida preparación de nuevo personal. Para cambios en procesos, productos y servicios se actúa mediante asesoramiento técnico y oportuno. Por último, para cambios en mercado y stakeholders se realiza una búsqueda inmediata de nuevos mercados y proveedores.

2. Procesos de Producción

Con el fin de saber cómo se desarrolla la empresa de forma interna, se debe conocer las actividades que se realizan dentro de la misma, es por ello que se obtuvo el diagrama detallando cada una de las actividades y su interacción. La gestión por procesos es considerada una disciplina que ayuda a la empresa a identificar, diseñar, controlar y mejorar de forma continua los procesos de la organización (Bravo Carrasco, 2011).

2.1 SIPOC de Juan Alejandro Café Artesanal

El diagrama SIPOC es un flujograma de información, que describe un proceso. Este diagrama contiene aspectos como: Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas, Clientes. En cada una de las secciones se debe colocar los involucrados en la realización del proceso, ya que así se obtiene una vista general de que es lo que ocurre durante la ejecución de los procesos (Bravo Carrasco, 2011). De acuerdo con lo expuesto, se obtuvo el siguiente diagrama SIPOC:

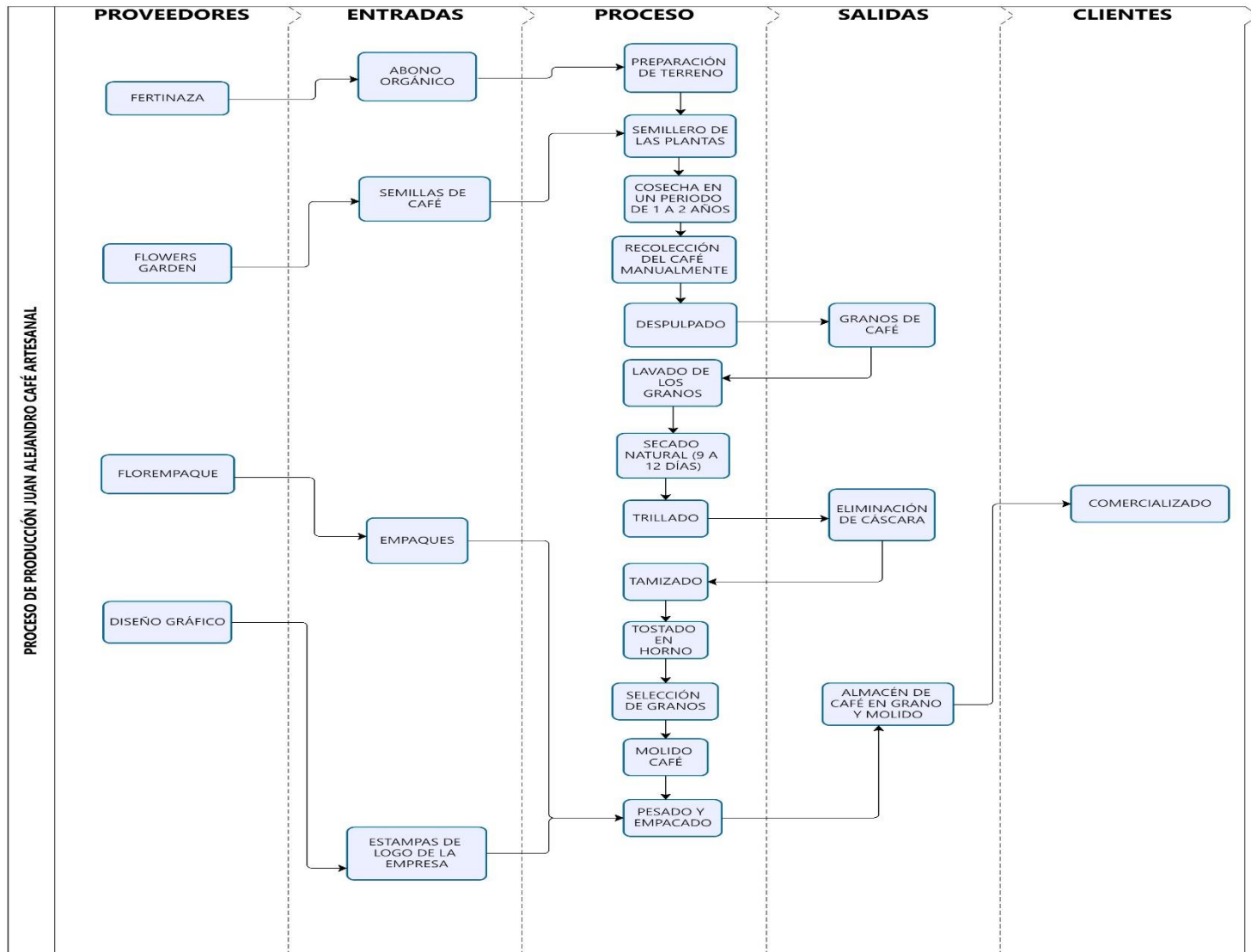


Figure 1 SIPOC de Juan Alejandro Café Artesanal

3. Modelo de Negocios

Primeramente, se debe entender que un modelo de negocio describe los cimientos sobre los que una empresa crea, brinda y recibe valor. Donde existen 9 puntos en los que una empresa debe enfocarse, como, por ejemplo: socios clave, actividades clave, canales, propuesta de valor, segmento de mercado, etc. Aspectos con los que se puede visualizar de manera gráfica al modelo de negocio que una empresa desarrolla (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En base a lo mencionado, el ingeniero Sebastián Suárez adaptó dicho modelo a negocios nuevos o que se encuentren en crecimiento, para brindar una mejor idea de cómo su propuesta de valor ayudará a la empresa a cumplir sus objetivos.

CANVAS PARA MODELO DE NEGOCIOS NUEVOS				
<p>PROBLEMA</p> <p>Llegar al mercado de venta de café artesanal</p> <p>ALTERNATIVAS ACTUALES</p> <p>Vender a través de boca a boca</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>El producto produce una taza con mayor acidez siendo más aromática y gustosa.</p> <p>Café de altura tiene mayor calidad, permitiendo el reducir riesgo de diabetes tipo 2 y enfermedades del corazón.</p> <p>Sembrado y cosechado a 2230 m.s.n.m. alrededor de huertos frutales.</p>	<p>MENSAJES</p> <p>Se produce un café arábigo de altura 100% orgánico dando un sabor y aroma inigualables, lo que otorga un producto de alta calidad, pues también esta cosechado a 2230 m.s.n.m. alrededor de huertos frutales lo que da un suelo rico en nutrientes</p>	<p>CANALES</p> <p>Mediante redes sociales como: Instagram, Facebook y Whatsapp. Además de boca a boca por parte de nuestros clientes</p>	<p>CUSTOMER PERSONAS</p> <p>Personas naturales con una edad comprendida desde los 25 hasta los 75 años de edad.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Abono orgánico, estampas, empaques, granos de café, mantenimiento de maquinaria y sueldo operarios</p>			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>A través de la venta de los 2 tipos de producto que son: café en grano y café molido.</p>	
<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Utilidad; Costos; Calidad; Índice de satisfacción del cliente; Productividad.</p>				

Tabla 1 Modelo de Negocios para Negocios Nuevos

Conclusiones

- En el presente capítulo se trató acerca del levantamiento de la información de Juan Alejandro Café Artesanal, con el fin de entender y conocer en donde se encuentra la empresa actualmente y tener así una idea completamente clara de cómo realizar este proyecto de titulación. En base a esto, se pudo conocer que la empresa tiene como principales productos el café en grano y el molido de 250 gramos cada uno, además de que se deben generar estrategias de marketing de forma prioritaria, pues a palabras del dueño y actual gerente se desea llegar a más clientes y así expandir a su empresa tanto en reconocimiento por parte de la provincia del Azuay como en ingresos.
- Por otro lado, se obtuvo que la empresa cuenta con 3 operarios los cuales al momento son suficientes para la carga laboral que se maneja actualmente. Finalmente, se puede decir que, para contingencias económicas, en procesos productivos y en personal se puede afrontar de manera eficaz y rápida.
- Se obtuvo también los procesos productivos que agregan valor a la empresa, esto mediante el análisis de la situación inicial y visitas técnicas han permitido reflejar a los procesos a través de un diagrama SIPOC. Al lado de la herramienta SIPOC, se observó que la empresa cuenta con entradas y salidas que interactúan directamente con la cadena de suministro de la empresa. Las entradas son: Fertinaza, Flowers Garden, Diseño Gráfico y Florempaque, que como se muestra en el SIPOC, de forma directa interactúan en el proceso de producción del café artesanal. A su vez, se generan salidas durante el proceso de producción que también trabajan de forma directa en la obtención del café, estas salidas son: Granos de café, cáscara del café y los productos terminados, además de que una salida (Cáscara de café) otorga una entrada para el proceso de cosechado pues sirve como compost orgánico.
- Para finalizar, se utilizó la herramienta conocida como “Modelo de Negocio Canvas Para Negocios Nuevos”. Donde se pudo obtener una problemática principal, la cual es llegar al mercado de venta de café artesanal. Además de generar una propuesta de valor ideal para esta empresa, que es un café artesanal arábigo de altura sembrado y cosechado a 2230

m.s.n.m. alrededor de huertos frutales. Asimismo, propuesta de valor que es dada a conocer mediante redes sociales como: Instagram, Facebook y WhatsApp.

- Adicionalmente, otro punto importante de este modelo son las métricas clave, con las que se determinó aspectos importantes a medir, como es el porcentaje de utilidad, costos, calidad, satisfacción del cliente y productividad. Por último, mediante esta herramienta se concluyó que mediante estrategias de marketing se debe llegar a personas de 25 a 75 años que gusten de un café artesanal de altura de alta calidad.

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA JUAN ALEJANDRO CAFÉ ARTESANAL

Introducción

En el segundo capítulo de este proyecto de titulación, se enfoca en la obtención del propósito de la organización, valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial de Juan Alejandro Café Artesanal. Esto con el fin de establecer el porqué de su existencia y tener un camino el cual seguir para cumplir con metas u objetivos futuros.

1. Propósito de la organización

De acuerdo con la información obtenida en el capítulo anterior sobre el análisis situacional inicial de la empresa, se puede determinar una respuesta a las preguntas clave del propósito de la organización, las cuales son: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué existimos?, ¿A quién servimos?, ¿Para qué trabajamos? y ¿Hacia dónde vamos? (Coronel, 2018).

1.1 ¿Quiénes somos?

Juan Alejandro Café Artesanal, surgió en el año 2020, realizando la plantación de las primeras semillas de café en Gualaceo - Azuay, durante ese mismo año, esta empresa nace de la idea de Arq. Marco López. Juan Alejandro Café Artesanal, tuvo sus inicios como un pasatiempo, sin embargo, en el transcurso de estos años, se innovaron los procesos de producción y mediante esto se produce y comercializa el café.

1.2 ¿Por qué existimos?

La empresa nació desde un pasatiempo, en base a la agricultura, ya que el fundador tiene un conocimiento elevado de diferentes procesos de cultivación, por ejemplo, frutas y hortalizas. En base a esto, la producción de café se expandió tanto en terreno como ideas para comercialización y nuevas técnicas de producción.

1.3 ¿Para qué trabajamos?

Para elevar el estándar de los pequeños productores, fortaleciendo esta industria de café, pues Juan Alejandro Café Artesanal ofrece productos con una alta calidad, día a día trabajando para mejorar los procesos de producción y su producto final.

1.4 ¿Cómo lo hacemos?

Con la colaboración de personal especializado en la parte productiva y gerencial para así elaborar un producto de calidad para los consumidores. Utilizando tecnología adecuada para cada uno de los procesos que la empresa maneja.

1.5 ¿A quién servimos?

A la comunidad ecuatoriana, en especial a los habitantes de la provincia del Azuay, que gusten de un café artesanal de calidad.

1.6 ¿Hacia dónde vamos?

Ser uno de los mejores fabricantes de café artesanal de especialidad, dentro de Cuenca y Gualaceo, para en un futuro cercano ser reconocidos a nivel nacional.

Como paso siguiente es obtener la declaratoria del propósito de la organización, ya que se respondió a las preguntas clave de este tema, la declaratoria obtenida es la siguiente:

1.7 Declaratoria del propósito de la organización

La empresa Juan Alejandro Café Artesanal nace con el propósito de generar un café de especialidad para *Barras de Café Especial* y consolidarse como una empresa productora de café artesanal. Este propósito se ve complementado por el gusto del café de parte de su fundador, motivado por su experiencia en cultivación de diferentes plantas y hortalizas, así como su experiencia gerencial.

2. Valores estratégicos

Actualmente, las empresas tienen como principal objetivo el entender a sus clientes, por ende, al definir el direccionamiento estratégico de las mismas identifican y definen los valores estratégicos que ya manejan o desean implementar dentro de su sistema de gestión, pues los mismos resultan ser muy importantes (Coronel, 2018).

De este modo, se tiene que saber la definición de los valores estratégicos, los cuales son un conjunto de atributos que la organización posee o aspira a tener. Siendo así que estos valores moldean el futuro de las empresas, ya que estos mismos, funcionan como una guía hacia el futuro esperado. Finalmente, los valores estratégicos, forman la “Personalidad” de la empresa, caracterizan su clima laboral y determinan su cultura organizacional (Coronel, 2018).

A continuación, se realizará un formato que permita demostrar la definición de los valores estratégicos para Juan Alejandro Café Artesanal, teniendo en cuenta que hay que ponderarlos a los valores, donde NI es “No importante”, PI es “Poco Importante”, I es “importante”, MI es “Muy Importante” y finalmente SI es “Sumamente Importante”:

DEFINICION DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
EXCELENCIA					x	Comprometidos a producir un café de especialidad de la más alta calidad
CONSISTENCIA					x	Ofrecemos a nuestros clientes un producto perseverante en calidad, aroma y sabor
INNOVACIÓN					x	Buscamos continuamente nuevos métodos para mejorar la producción y calidad del café
RESPECTO					x	Priorizamos el máximo respeto tanto para nuestros clientes como para nuestros trabajadores en base a sus gustos, preferencias, requerimientos y necesidades del café que ofrecemos
HONESTIDAD				x		
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL			x			
RESPONSABILIDAD SOCIAL				x		
CONFIANZA			x			

Tabla 2 Definición de los Valores Estratégicos

Se seleccionaron como valores estratégicos para Juan Alejandro Café Artesanal, los cuatro valores con calificación Sumamente Importante, que conforman la matriz realizada, con sus respectivas dimensiones y características:

2.1 Declaratoria de los valores estratégicos

- **Excelencia:** Comprometidos a producir un café de especialidad de la más alta calidad.
- **Consistencia:** Ofrecemos a nuestros clientes un producto perseverante en calidad, aroma y sabor.
- **Innovación:** Buscamos continuamente nuevos métodos para mejorar la producción y calidad del café.
- **Respeto:** Priorizamos el máximo respeto tanto para nuestros clientes como para nuestros trabajadores en base a sus gustos, preferencias, requerimientos y necesidades del café que ofrecemos.

3. Visión

Como tercera parte importante del direccionamiento estratégico, es la obtención de la visión, la cual se define como la forma en la que la alta gerencia sueña que la empresa sea vista en un futuro desde sus clientes, hasta los colaboradores de la empresa. Adicionalmente, la definición de la visión se caracteriza por ser coherente, pues se adhiere a lo que le pasa a la organización en el presente. Siendo importante dentro de un proceso estratégico de la organización, por lo tanto, requiere de un gran nivel de responsabilidad y compromiso por parte de todos los involucrados de la organización que forman parte del proceso estratégico (Coronel, 2018).

Para definir la declaratoria de la visión es de gran apoyo responder las preguntas expuestas en la tabla siguiente:

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	
Cuestiones a definir	Definición
¿Quiénes somos?	Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de café artesanal
¿A dónde aspiramos llegar?	Ser una empresa más consolidada y reconocida a nivel nacional
¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?	Establecernos en el mercado de café nacional
¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?	Para crecer como empresa y ganar reconocimiento por parte de la sociedad ecuatoriana
¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?	En un periodo de 5 años

Tabla 3 Definición de la Visión

Una vez que se cuentan con las definiciones anteriormente mostradas, se muestra a continuación la declaratoria de la visión:

3.1 Declaratoria de la Visión

“Juan Alejandro Café Artesanal”, aspira ser una empresa reconocida y consolidada a nivel nacional dentro del mercado ecuatoriano de café, en un horizonte de 5 años; Durante el periodo mencionado, la empresa busca establecerse como una empresa de café artesanal y de especialidad dentro del país.

4. Misión

Como cuarto apartado del direccionamiento estratégico, de la mano de la visión, se define la misión de la empresa. La misión es el proceso en el cual la empresa decide cómo alcanzar su futuro establecido en la visión. Es de suma importancia, saber que la misión siempre debe estar alineada con la visión y valores estratégicos de la empresa (Coronel, 2018). Al lado de, la definición de la misión forma una guía para las decisiones y acciones de la organización. Pues, es la declaratoria del propósito y alcance empresarial, sin embargo, es importante declararla sabiendo el producto y mercado que maneja la organización (Chiavenato, 2017).

Con el objeto de obtener la declaratoria de la misión, es importante dar respuestas a las diferentes preguntas representadas en la tabla a continuación:

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	
Cuestiones a definir	Definición
¿Qué somos?	Somos una empresa productora y comercializadora de café
¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?	Estamos en la producción y venta de café artesanal
¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?	Nuestros productos son: café molido y café en grano, sin embargo, debemos expandir nuestro catálogo de productos derivados del café
¿Por qué y para qué existimos?	Existimos por y para fomentar consumo de café de especialidad
¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?	En un horizonte de 5 años
¿A quien(es) aporta valor nuestro trabajo?	A las personas que les agrada un sabor y aroma de café diferente
¿Cómo creamos valor?	Por la mejora continua en la calidad de procesos y del producto final
¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?	Excelencia; Consistencia; Innovación y Respeto

Tabla 4 Definición de la Misión

4.1 Declaratoria de la misión:

Somos una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de café artesanal, día a día buscando innovar y mejorar tanto los procesos de producción como el producto final para brindar un café de alta calidad, alineados a los valores: excelencia, consistencia, innovación y respeto. Buscando constantemente expandir nuestro catálogo de productos derivados del café, para el gusto de nuestros clientes.

5. Estrategia Empresarial

La definición e implementación de la estrategia empresarial debe ser un proceso continuo, integral y transversal. La estrategia empresarial comienza con el análisis de la situación inicial de la empresa, estableciendo el camino que la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos establecidos que son crear valor a su producto y empresa, además de establecer ventajas competitivas (Coronel, 2018).

Asimismo, la estrategia empresarial crea mecanismos, acciones y recursos que son necesarios para enfrentar a la competencia y obtener ventajas, a través del acercamiento al futuro planteado en la Visión, se debe tener en cuenta que la estrategia empresarial afecta a todos los departamentos de la organización. En base a esto, debe cumplir con la misión de la empresa y estar a la par con los valores estratégicos declarados (Reyes, 2012).

Para la definición de la definición y redacción de la estrategia empresarial, se procede a responder las siguientes cuestiones:

DEFINICION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	
Cuestiones a definir	Definición
¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?	La tendencia de mercado en el cual nos enfocamos es el crecimiento de café de especialidad, ya que los consumidores buscan cafés con aromas y sabores únicos
¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?	Debemos llegar a nuestros clientes mediante un buen manejo de redes sociales y tener perseverancia en la calidad del producto para así mantenernos en el mercado
¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?	El tratamiento hacia nuestros stakeholders priorizamos la satisfacción al mismo, enfocandonos en ofrecer productos con alta calidad y con respecto a los competidores, debemos ofrecer el máximo respeto y es primordial enfocarnos en diferenciar nuestro producto sobre el de ellos.
¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?	El factor estratégico que merece una gestión especial es la calidad del café, debido a que debemos asegurar la calidad del mismo, desde la producción hasta la venta para la satisfacción del cliente
¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?	Las estrategias que debemos emplear son estrategias para crecer y estrategias genéricas, pues son las que se enfocan nuestro modelo de negocio

Tabla 5 Definición de la Estrategia Empresarial

Para definir el orden de importancia de los factores estratégicos y la determinación de la fuerza impulsora y los factores clave de éxito, se debe comparar los factores estratégicos, colocados tanto en filas como en columnas. Se comparan los factores estratégicos horizontales versus los factores estratégicos verticales, colocando el número 1 si la importancia del factor horizontal es mayor al del vertical y 0 si es lo contrario. Donde en la matriz se obtiene lo siguiente:

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATEGICOS								
	Calidad del café	Eficiencia en la producción	Diferenciación e innovación	Marketing y comercialización	Competencia	Tendencia del mercado	Precio del café	HORIZONTALES (UNOS)
Calidad del café	1	1	0	1	0	1	4	
Eficiencia en la producción		1	0	1	0	1	3	
Diferenciación e innovación			0	1	0	1	2	
Marketing y comercialización				1	1	1	3	
Competencia					1	0	1	
Tendencia del mercado						1	1	
Precio del café							0	
VERTICALES (BLANCOS)	0	0	3	0	3	1		
HORIZONTALES (UNOS)	4	3	2	3	1	1	0	
TOTAL	4	3	2	6	1	4	1	
ORDEN DE IMPORTANCIA	2	4	5	1	7	3	6	

Tabla 6 Matriz para identificar factores estratégicos

5.1 Fuerza Impulsora

- Marketing y Ventas

5.2 Factores Clave de Éxito

- Calidad del café
- Tendencia del mercado
- Eficiencia de la producción
- Diferenciación e innovación
- Precio del café
- Competencia

En base a lo elaborado la declaratoria de la estrategia empresarial es la siguiente:

5.3 Declaratoria de la estrategia empresarial

La estrategia de trabajo de Juan Alejandro Café Artesanal se fundamenta principalmente en “Marketing y Ventas” siendo su fuerza impulsora, la cual estará sujeta a sus factores clave de éxito como: Calidad del café, tendencia del mercado, eficiencia de la producción, diferenciación e innovación, precio del café y competencia.

Conclusiones

- Mediante el uso de las herramientas investigadas en diferentes fuentes bibliográficas, se logró obtener el propósito de la organización, los valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. El propósito de la organización como primer tema a desarrollar, se obtuvo respondiendo a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué existimos?, ¿A quién servimos?, ¿Para qué trabajamos? y ¿Hacia dónde vamos? Así se obtuvo la identidad de la empresa Juan Alejandro Café Artesanal, donde el propósito de la misma, es generar un café de especialidad para *Barras de Café Especial* y también consolidarse como una empresa productora de café artesanal.
- Con respecto a los “Valores Estratégicos” se determinó que para Juan Alejandro Café Artesanal los valores ideales y más importantes que la empresa debe fomentar son: Excelencia, Consistencia, Innovación y Respeto. Donde Excelencia representa el compromiso de la empresa a producir un café de especialidad de alta calidad; Consistencia corresponde que la empresa siempre ofrecerá a sus clientes un café de calidad, aroma y sabor; Innovación representa el compromiso a buscar nuevos métodos para mejorar de forma continua los procesos productivos y calidad del café; Finalmente, el valor del Respeto, se rige a priorizar un ambiente de tolerancia para sus colaboradores y clientes, considerando sus preferencias, requerimientos y necesidades.
- En cuanto a la “Visión”, se determinó que Juan Alejandro Café Artesanal, busca en un periodo de 5 años, ser una empresa reconocida y consolidada a nivel nacional dentro del mercado ecuatoriano de café artesanal.

- Posteriormente se determinó la “Misión”, la cual busca constantemente la innovación y mejora continua en los procesos de producción y en el producto final que es el café. Con esto se pudo determinar que la organización busca brindar un café de alta calidad, respetando los valores estratégicos definidos, generando diferentes estrategias que permitan cumplir con la visión planteada.
- El último paso en la determinación del Direccionamiento Estratégico es definir la “Estrategia empresarial”, de donde se definieron la fuerza impulsora y factores clave de éxito. Para Juan Alejandro Café Artesanal la estrategia empresarial se fundamenta en el marketing y ventas (fuerza impulsora), apoyándose en sus factores clave de éxito, los cuales son: Calidad del café, Tendencia del mercado, Eficiencia de la producción, Diferenciación e innovación, Precio del café y Competencia.

CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO

Introducción

En el presente capítulo se establece la planificación estratégica a largo plazo para Juan Alejandro Café Artesanal. En este apartado se identifican, se definen, se plantean y se formulan: los temas estratégicos, asuntos estratégicos, los objetivos estratégicos, los indicadores Clave de desempeño y se construye el cuadro de mando integral, con el fin de elaborar el plan estratégico como parte clave de la planificación a largo plazo.

Planificar estratégicamente a largo plazo

A continuación, se muestra la metodología para realizar la planificación a largo plazo:

METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	
ÍNDICE	TEMA
1	Temas Estratégicos
2	Asuntos Estratégicos
3	Objetivos Estratégicos
4	Indicadores Clave de Desempeño
5	Mapa Estratégico
6	Cuadro de Mando Integral
7	Plan Estratégico

Tabla 7 Metodología para la planificación a largo plazo

Primero, es de suma importancia tener definida la dirección estratégica de la empresa, con la visión, misión, valores y estrategia empresarial para así realizar la planificación a largo plazo, que es un paso esencial para alcanzar el éxito de la empresa, a través de la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Esta planificación es un proceso en el que la dirección estratégica determina el futuro que la empresa aspira alcanzar a largo plazo (Coronel, 2018).

Planificar a largo plazo otorga o entrega ciertos beneficios a la empresa que la plantea, tales son: mejora la toma de decisiones, crea el futuro deseado y reduce riesgos. Sin embargo, es un proceso que necesita de flexibilidad y adaptación a cambios internos de la organización, pues la planeación

estratégica permite adecuar una respuesta según el entorno en el que se desarrolle la empresa (Reyes, 2012).

Temas estratégicos

Como primer paso de la planificación estratégica, se deben definir los temas estratégicos, donde éstos delimitan la forma en la que la empresa se desarrolla, además de englobar a los procesos y áreas de mayor importancia de la misma. Asimismo, los temas estratégicos son procesos importantes y áreas de gestión de interés estratégico. Dentro de los temas estratégicos, se determinan los asuntos estratégicos, que si se los gestiona de manera correcta ayudan de forma positiva al crecimiento y desarrollo competitivo de la empresa (Coronel, 2018).

Definición de los temas estratégicos

A continuación, se procede a realizar la identificación y definición de los temas estratégicos de la empresa Juan Alejandro Café Artesanal que sostienen la estrategia empresarial y que deben ser cumplidos en el largo plazo, considerando que en la siguiente matriz se enlistan los temas estratégicos y se los califica colocando una marca en una de las columnas A, B, C según corresponda, la calificación A es la más alta y la C, la más baja:

DEFINICION DE TEMAS ESTRATÉGICOS					
TEMAS	PONDERACION			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS CMI
	A	B	C		
Crecimiento	x			Desarrollar nuevos canales de distribución	ECONÓMICA Y FINANCIERA
Rentabilidad		x			ECONÓMICA Y FINANCIERA
Satisfacción del cliente	x			Ofrecer productos de alta calidad y consistentes	DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS
Lealtad al cliente	x			Desarrollar relaciones duraderas con los clientes	DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS
Responsabilidad social		x			DE PROCESOS INTERNOS
Procesos eficientes	x			Optimizar la cadena de valor desde la producción hasta la distribución	DE PROCESOS INTERNOS
Capacitación del personal		x			DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Innovación y mejora continua	x			Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el café	DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Cultura organizacional		x			DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 8 Definición temas estratégicos

Se eligieron como temas críticos, aquellos que fueron calificados con una “A”, estos temas obtenidos son los siguientes: crecimiento, satisfacción del cliente, lealtad al cliente, procesos eficientes e innovación y mejora continua.

Temas críticos

- **Crecimiento**
 - Desarrollar nuevos canales de distribución
- **Satisfacción del cliente**
 - Ofrecer productos de alta calidad y consistentes
- **Lealtad al cliente**
 - Desarrollar relaciones duraderas con los clientes
- **Procesos eficientes**
 - Optimizar la cadena de valor desde la producción hasta la distribución
- **Innovación y mejora continua**
 - Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el café

Asuntos Estratégicos

Como base para obtener los asuntos estratégicos, es necesario identificar y definir con anterioridad los temas críticos, ya que estos facilitan el planteamiento de los asuntos estratégicos. Los asuntos permiten proponer estrategias de valor y objetivos estratégicos, temas sumamente importantes para el plan estratégico a largo plazo (Coronel, 2018).

Adicionalmente, los asuntos estratégicos son de relevancia para la empresa, tanto de forma interna como externa, dentro de los temas críticos. Pues, estos asuntos son de gran importancia para el futuro del cumplimiento de la visión, misión y estrategia empresarial planteados por la alta dirección de la empresa, siempre respetando los valores estratégicos. Es clave comprender que los asuntos estratégicos externos de una empresa son aquellos que interesan a la organización y tienen la capacidad intervenir directamente en el logro de la estrategia empresarial. A estos asuntos externos se los clasifica en: Oportunidades y amenazas (Coronel, 2018).

Por otro lado, los asuntos estratégicos internos, se refieren a la capacidad de control de ciertos recursos de la empresa, siendo capaces de crear ventajas competitivas para sí misma, estos asuntos internos se clasifican en: Fortalezas y debilidades (Coronel, 2018).

A continuación, se presenta una matriz para la identificación y la descripción de los asuntos estratégicos internos y externos, a partir de los temas críticos declarados anteriormente, para así desarrollar cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que contiene cada uno de los temas críticos.

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Crecimiento	Tiene la capacidad de crear nuevos canales de distribución
Satisfacción del Cliente	Se ofrece un producto consistente y de alta calidad
Lealtad al cliente	Desarrollan relaciones duraderas con los clientes
Procesos Eficientes	Optimiza la cadena de valor desde la producción hasta la distribución
Innovación y mejora continua	Invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el café.
	DEBILIDADES:
Crecimiento	Existe dificultad para llegar al cliente final, por lo que el negocio no puede llegar a crecer como se tiene planeado
Satisfacción del Cliente	Todas las personas tienen requerimientos diferentes, lo que hace que no a todos se les pueda satisfacer de manera eficiente
Procesos Eficientes	Errores dentro de los procesos productivos que perjudican al producto final
	OPORTUNIDADES:
Crecimiento	Brinda mejores posibilidades de generar mayores cantidades de ingresos y llegar a más clientes potenciales
Satisfacción del Cliente	Crea mayores vínculos con cada uno de ellos y hace que la empresa sea más reconocida
Lealtad al cliente	Permite la recompra de los productos que se ofrezcan
	AMENAZAS
Crecimiento	Competencia con otras empresas de café artesanal elevada
Satisfacción del Cliente	Existen clientes no conformes con el producto
Lealtad al cliente	Siempre los clientes pueden optar por otro café artesanal, por lo que resulta difícil mantener una relación duradera
Procesos Eficientes	Existen retrasos en los tiempos de producción

Tabla 9 Definición de los asuntos estratégicos

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se procede a desarrollar la matriz para realizar el análisis FO - FA - DO - DA, donde se comparan los asuntos estratégicos internos (Fortalezas y Debilidades) contra los asuntos estratégicos externos (Oportunidades y Amenazas). Se debe colocar el número 1 en caso de existir relación entre los asuntos o en su defecto 0 si dicha relación no existe. Se consideran como asuntos críticos aquellos que tienen valores totales mayores al 50% de la sumatoria máxima de números 1 para toda la fila. El orden de importancia se realiza de acuerdo al valor mayor obtenido para asuntos internos y externos. Se recomienda elegir por lo menos una fortaleza y una debilidad para su respectivo análisis.

Los resultados que se obtuvieron del análisis FO – FA – DO – DA constan en la siguiente matriz:

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Mayores ingresos y clientes potenciales	Vínculos con los clientes	Recompra de productos	Competencia elevada	Cientes no conformes	Cientes pueden optar por competencia		
FORTALEZAS	Capacidad de crear nuevos canales de distribución	1	1	1	1	0	1	5	6
	Producto consistente y de alta calidad	1	1	1	0	1	1	5	3
	Relaciones duraderas con los clientes	1	1	1	0	1	1	5	4
	Optimización de la cadena de suministro	1	0	1	1	0	0	3	
	Investigación y desarrollo	1	1	1	1	1	1	6	2
DEBILIDADES	Dificultad en llegar al cliente final	1	1	1	0	1	1	5	5
	Requerimientos diferentes por parte de clientes	1	1	1	1	1	1	6	1
	Errores dentro de los procesos productivos	1	0	0	0	0	0	1	

Tabla 10 Análisis FO-FA-DO-DA

En base a la tabla anterior del análisis FO – FA – DO – DA, se obtuvieron los siguientes asuntos críticos con su orden de importancia, como se puede observar en la tabla 10 existen asuntos con empates en la calificación total de 6, los cuales son: i) requerimientos diferentes por parte de los clientes y ii) investigación y desarrollo. Se eligió como primer asunto crítico a los requerimientos diferentes de los clientes debido a que para Juan Alejandro Café Artesanal es importante generar estrategias para cumplir con las diferentes expectativas y tendencias de los clientes.

Con respecto a los asuntos con calificación de 5, se eligió como más importante al asunto (producto consistente y de alta calidad), por lo que es de suma importancia enfocarse en la obtención de un café que cumpla con altos estándares de calidad en cada proceso productivo desde la cosecha hasta el producto final.

Para un mejor entendimiento, se muestra en orden de importancia los asuntos críticos internos obtenidos:

ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS	ORDEN DE IMPORTANCIA	
	Requerimientos diferentes por parte de clientes	1
	Investigación y desarrollo	2
	Producto consistente y de alta calidad	3
	Relaciones duraderas con los clientes	4
	Dificultad en llegar al cliente final	5
	Capacidad de crear nuevos canales de distribución	6

Tabla 11 Asuntos estratégicos críticos internos

Explicación de los asuntos estratégicos críticos

- Todas las personas tienen requerimientos diferentes, por ende, es difícil satisfacer todas sus demandas.
- Se debe invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el café
- Se ofrece un producto consistente y de alta calidad
- Se desarrollan relaciones duraderas con los clientes

- Existe dificultad para llegar al cliente final por lo que el negocio no puede crecer como se tiene planeado
- La empresa tiene capacidad de crear nuevos canales de distribución

A continuación, se debe evaluar los asuntos críticos en conjunto con los asuntos estratégicos externos. En la matriz, la suma de las ponderaciones tanto de los asuntos críticos como de los asuntos estratégicos externos debe ser 100%. En base a esto, la calificación se la pondera entre 1 y 4, mientras más alta sea, tendrá mayor robustez estratégica la empresa en el respectivo asunto. Se debe tener en cuenta que al obtener una calificación total menor a 2.5 de un grupo de asuntos, es de suma importancia reformular iniciativas que busquen potenciar su robustez. En la siguiente matriz se observa los resultados de la evaluación realizada:

EVALUACIÓN DE LA ROBUSTEZ ESTRATÉGICA			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN DE PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Producto consistente y de alta calidad	0,2	4	0,8
Relaciones duraderas con los clientes	0,15	3	0,45
Investigación y desarrollo	0,25	4	1
Capacidad de crear nuevos canales de distribución	0,18	4	0,72
DEBILIDADES			
Requerimientos diferentes por parte de clientes	0,09	1	0,09
Dificultad en llegar al cliente final	0,13	2	0,26
TOTAL	100%		3,32
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS			
OPORTUNIDADES			
Mayores ingresos y clientes potenciales	0,25	4	1
Vínculos con los clientes	0,2	4	0,8
Recompra de productos	0,17	3	0,51
AMENAZAS			
Competencia elevada	0,15	2	0,3
Clientes no conformes	0,1	1	0,1
Clientes pueden optar por competencia	0,13	2	0,26
TOTAL	100%		2,97

Tabla 12 Evaluación de robustez estratégica

Los resultados que se obtuvieron de la matriz de evaluación de la robustez estratégica, evidencian que los asuntos críticos internos cuentan con una robustez estratégica mayor que los asuntos estratégicos externos, pues como se observa en la matriz, se tiene un valor de 3.32 y 2.97

respectivamente. Estos resultados hacen referencia a que se deben crear estrategias que permitan aprovechar la robustez interna de la empresa.

Por consiguiente, una vez evaluada la robustez estratégica, se procede a formular las estrategias de valor para cada uno de los asuntos críticos, con el fin de potenciar a los mismos. Para realizar la siguiente matriz de las estrategias de valor, es necesario empatar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la siguiente manera: fortaleza con oportunidad, fortaleza con amenaza, debilidad con oportunidad y finalmente debilidad con amenaza.

FO	ESTRATEGIAS DE VALOR	F	O
F101	Crear marketing que haga ver al café como un producto de alta calidad a través de videos publicitarios en medios digitales	Producto consistente y de alta calidad	Mayores ingresos y clientes potenciales
F102	Mantener contacto mediante redes sociales, donde los clientes puedan observar contenido exclusivo de nuestros productos		Vínculos con los clientes
F103	Mantener un producto consistente y de calidad para asegurar la recompra de los clientes		Recompra de productos
F201	Participar en ferias y eventos especializados en café para dar a conocer el producto a un público objetivo y así obtener más clientes y ventas	Relaciones duraderas con los clientes	Mayores ingresos y clientes potenciales
F202	Realizar eventos como visitas a la empresa en el cual podrán tener una experiencia única y probar de la semilla a la taza		Vínculos con los clientes
F203	Implementar un programa de puntos por cada compra, para canjear por descuentos u obtener productos gratis		Recompra de productos
F301	Lanzar una línea nueva de productos con características innovadoras y sabores únicos	Investigación y desarrollo	Mayores ingresos y clientes potenciales
F302	Organizar eventos de lanzamiento de nuevos productos donde se ofrezcan experiencias de cata con el producto nuevo		Vínculos con los clientes
F303	Ofrecer durante un tiempo determinado descuentos o promociones por el lanzamiento de nuevos productos para incentivar la recompra		Recompra de productos
F401	Expandirse a nuevos mercados a través de canales online	Capacidad de crear nuevos canales de distribución	Mayores ingresos y clientes potenciales
F402	Interactuar con los clientes por medio de la tienda online, para saber sus opiniones y necesidades		Vínculos con los clientes
F403	Analizar los patrones de compra de los clientes para crear nuevos perfiles de café que se ajusten a sus gustos		Recompra de productos

Tabla 13 Estrategias de valor con fortalezas y oportunidades

FORTALEZAS Y AMENAZAS			
F1A1	Diferenciarse de la competencia a través de una alta calidad y experiencias únicas	Producto consistente y de alta calidad	Competencia elevada
F1A2	Implementación de un sistema de gestión de calidad y retroalimentación por parte de los clientes		Cientes no conformes
F1A3	Premiar la lealtad de los clientes para asegurar la recompra		Cientes pueden optar por la competencia
F2A1	Implementar un programa de fidelización para recompensar a compradores frecuentes y atraer a nuevos clientes por medio de ofertas y beneficios	Relaciones duraderas con los clientes	Competencia elevada
F2A2	Brindar una atención al cliente única y excepcional que supere sus expectativas		Cientes no conformes
F2A3	Comunicación transparente y honesta con cada uno de los clientes		Cientes pueden optar por la competencia
F3A1	Construir una marca distintiva que transmita los valores que la empresa maneja para diferenciarse de la competencia	Investigación y desarrollo	Competencia elevada
F3A2	Capacitaciones internas al personal, para asegurar siempre un café de alta calidad en todos los parámetros		Cientes no conformes
F3A3	Seleccionar a clientes comprometidos y frecuentes con la marca para que ellos representen a la misma		Cientes pueden optar por la competencia
F4A1	Desarrollar una red de distribuidores, para llegar a nuevos mercados y elevar el valor de la marca	Capacidad de crear nuevos canales de distribución	Competencia elevada
F4A2	Implementación de un programa de recuperación de clientes, identificando los motivos por la separación de los mismos		Cientes no conformes
F4A3	Implementación de estrategias de marketing para llegar a más clientes		Cientes pueden optar por la competencia

Tabla 14 Estrategias de valor con fortalezas y amenazas

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES			
D1O1	Segmentar el mercado con necesidades similares para ofrecer productos de café personalizados	Requerimientos diferentes por parte de los clientes	Mayores ingresos y clientes potenciales
D1O2	Organizar eventos virtuales como talleres y/o webinars para enseñar técnicas para preparar diferentes tipos de café		Vínculos con los clientes
D1O3	Crear un programa de suscripción para facilitar la compra regular del café por parte de los clientes		Recompra de productos
D2O1	Distribuir el café a mercados locales, como: cafeterías, supermercados y restaurantes	Dificultad en llegar al cliente final	Mayores ingresos y clientes potenciales
D2O2	Brindar información exclusiva por medio de correos electrónicos para clientes frecuentes, donde se exponga nuevos productos de manera anticipada		Vínculos con los clientes
D2O3	Enviar los productos de café a domicilio para asegurar la comodidad y recompra por parte de los clientes		Recompra de productos
DEBILIDADES Y AMENAZAS			
D1A1	Ofrecer a los clientes la posibilidad de personalizar el café satisfaciendo sus necesidades y sobresaliendo de la competencia	Requerimientos diferentes por parte de los clientes	Competencia elevada
D1A2	Realizar encuestas para obtener información del producto para así asegurar la mejora continua		Clientes no conformes
D1A3	Ofrecer precios competitivos atractivos en función de la calidad y valor del producto		Clientes pueden optar por la competencia
D2A1	Patrocinar eventos deportivos para una mejor promoción de la marca que la competencia	Dificultad en llegar al cliente final	Competencia elevada
D2A2	Ofrecer una garantía de satisfacción para devoluciones del producto en caso de no cumplir con sus expectativas		Clientes no conformes
D2A3	Colaborar con influencers de la localidad para conectar con más clientes		Clientes pueden optar por la competencia

Tabla 15 Estrategias de valor con debilidades, oportunidades y amenazas

Los objetivos estratégicos

Para esta fase de la planeación estratégica a largo plazo, es de suma importancia plantear los objetivos estratégicos, que la empresa debe alcanzar para lograr el crecimiento y la mejora de competitividad que la organización aspira. Los objetivos estratégicos son definiciones y descripciones de las metas que la empresa busca cumplir a futuro, usualmente en un horizonte de 3 a 5 años, se fundamenta en la implementación de las estrategias de valor junto con los asuntos críticos que se han identificado en el apartado anterior (Chiavenato, 2017).

Luego de la definición de los asuntos críticos y estrategias de valor, se plantean los objetivos estratégicos en las definiciones que se observan en la siguiente tabla:

ASUNTOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Producto consistente y de alta calidad	F101	Crear marketing que haga ver al café como un producto de alta calidad a través de videos publicitarios en medios digitales
	F102	Mantener contacto mediante redes sociales, donde los clientes puedan observar contenido exclusivo de nuestros productos
	F103	Mantener un producto consistente y de calidad para asegurar la recompra de los clientes
	F1A1	Diferenciarse de la competencia a través de una alta calidad y experiencias únicas
	F1A2	Implementación de un sistema de gestión de calidad y retroalimentación por parte de los clientes
	F1A3	Premiar la lealtad de los clientes para asegurar la recompra
		1. Alcanzar un 50% de crecimiento en ventas de café desde el año 2025 hasta el 2030, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad.

Tabla 16 Objetivo estratégico 1

ASUNTOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Relaciones duraderas con los clientes	F201	Participar en ferias y eventos especializados en café para dar a conocer el producto a un público objetivo y así obtener más clientes y ventas
	F202	Realizar eventos como visitas a la empresa en el cual podrán tener una experiencia única y probar de la semilla a la taza
	F203	Implementar un programa de puntos por cada compra, para canjear por descuentos u obtener productos gratis
	F2A1	Implementar un programa de fidelización para recompensar a compradores frecuentes y atraer a nuevos clientes por medio de ofertas y beneficios
	F2A2	Brindar una atención al cliente única y excepcional que supere sus expectativas
	F2A3	Comunicación transparente y honesta con cada uno de los clientes

Tabla 17 Objetivo estratégico 2

ASUNTOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Investigación y desarrollo	F3O1	Lanzar una línea nueva de productos con características innovadoras y sabores únicos	3. Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad desde el año 2025 hasta el 2030, con un porcentaje de 30% de nuevos productos.
	F3O2	Organizar eventos de lanzamiento de nuevos productos donde se ofrezcan experiencias de cata con el producto nuevo	
	F3O3	Ofrecer durante un tiempo determinado descuentos o promociones por el lanzamiento de nuevos productos para incentivar la recompra	
	F3A1	Construir una marca distintiva que transmita los valores que la empresa maneja para diferenciarse de la competencia	
	F3A2	Capacitaciones internas al personal, para asegurar siempre un café de alta calidad en todos los parámetros	
	F3A3	Seleccionar a clientes comprometidos y frecuentes con la marca para que ellos representen a la misma	

Tabla 18 Objetivo estratégico 3

ASUNTOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Capacidad de crear nuevos canales de distribución	F4O1	Expandirse a nuevos mercados a través de canales online	4. Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados, desde el año 2025 hasta el 2030, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 250%
	F4O2	Interactuar con los clientes por medio de la tienda online, para saber sus opiniones y necesidades	
	F4O3	Analizar los patrones de compra de los clientes para crear nuevos perfiles de café que se ajusten a sus gustos	
	F4A1	Desarrollar una red de distribuidores, para llegar a nuevos mercados y elevar el valor de la marca	
	F4A2	Implementación de un programa de recuperación de clientes, identificando los motivos por la separación de los mismos	
	F4A3	Implementación de estrategias de marketing para llegar a más clientes	

Tabla 19 Objetivo estratégico 4

ASUNTOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Requerimientos diferentes por parte de clientes	D1O1	Segmentar el mercado con necesidades similares para ofrecer productos de café personalizados	5. Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, desde el año 2025 hasta 2030, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 50% o más de recompra
	D1O2	Organizar eventos virtuales como talleres y/o webinars para enseñar técnicas para preparar diferentes tipos de café	
	D1O3	Crear un programa de suscripción para facilitar la compra regular del café por parte de los clientes	
	D1A1	Ofrecer a los clientes la posibilidad de personalizar el café satisfaciendo sus necesidades y sobresaliendo de la competencia	
	D1A2	Realizar encuestas para obtener información del producto para así asegurar la mejora continua	
	D1A3	Ofrecer precios competitivos atractivos en función de la calidad y valor del producto	

Tabla 20 Objetivo estratégico 5

ASUNTOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Dificultad en llegar al cliente final	D2O1	Distribuir el café a mercados locales, como: cafeterías, supermercados y restaurantes	6. Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales, desde el año 2025 hasta el 2030, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 5000 seguidores en todas las plataformas
	D2O2	Brindar información exclusiva por medio de correos electrónicos para clientes frecuentes, donde se exponga nuevos productos de manera anticipada	
	D2O3	Enviar los productos de café a domicilio para asegurar la comodidad y recompra por parte de los clientes	
	D2A1	Patrocinar eventos deportivos para una mejor promoción de la marca que la competencia	
	D2A2	Ofrecer una garantía de satisfacción para devoluciones del producto en caso de no cumplir con sus expectativas	
	D2A3	Colaborar con influencers de la localidad para conectar con más clientes	

Tabla 21 Objetivo estratégico 6

Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Los indicadores clave de desempeño son medidas tanto cuantitativas como cualitativas, es decir, permiten medir aspectos de cualidad y cantidad. Estos indicadores se utilizan para evaluar el avance de la empresa hacia los objetivos estratégicos planteados. Los indicadores se basan en los asuntos críticos y estrategias de valor, lo cual hace referencia a la importancia de tener definidos a cada uno de los temas mencionados, permitiendo describir, medir, controlar, gestionar y mejorar cada aspecto del funcionamiento de la empresa. Para controlar, gestionar y/o mejorar para el desempeño de la empresa es necesario establecer indicadores de acuerdo con: finanzas, posicionamiento estratégico, liderazgo e innovación, responsabilidad social, reconocimiento de la marca y calidad de productos (Chiavenato, 2017).

Los indicadores se establecen después de definir cada uno de los objetivos que se aspiran a alcanzar, por ende, se tiene presente que los indicadores deben estar alineados a los objetivos, dicho de otra manera, deben ser capaces de medir o controlar el desarrollo de los mismos. Es importante saber que los indicadores clave de desempeño ayudan a generar valor a la empresa, pues permiten mejorar la calidad en la toma de decisiones y procesos (Chiavenato, 2017)

Después de definidos los objetivos estratégicos se realiza la obtención de los indicadores clave de desempeño, expuestos en la siguiente matriz:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	FORMULA KPI
Alcanzar un 50% de crecimiento en ventas de café desde el año 2025 hasta el 2030, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad.	Índice de crecimiento de ventas	ICV= ((Ventas actuales - ventas año anterior) / ventas año anterior) x 100
Construir relaciones duraderas con los clientes, fomentando lealtad y recompra, desde el año 2025 hasta el 2030, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 de clientes satisfechos y leales.	Índice Net Promoter Score	NPS= %Detractores (Puntuaciones de 6 o menos) - %Promotores (Puntuaciones de 9 o 10)
Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad desde el año 2025 hasta el 2030, con un porcentaje de 30% de nuevos productos.	Tasa de lanzamiento de nuevos productos	TLP= (Número de nuevos productos / número total de productos lanzados) x 100
Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados, desde el año 2025 hasta el 2030, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 250%	Retorno de la inversión	ROI= (ganancias generadas por actividades de marketing y ventas / inversión total en actividades de marketing) x 100
Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, desde el año 2025 hasta 2030, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 50% o más de recompra	Porcentaje de recompra	% de Recompra= (Número de clientes con 2 o más compras / Número total de clientes) x 100
Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales, desde el año 2025 hasta el 2030, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 5000 seguidores en todas las plataformas	Número de seguidores	Número de seguidores= Verificar que se cumpla la meta de seguidores

Tabla 22 Indicadores Clave de Desempeño y su fórmula

Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación visual de la forma en la que los objetivos estratégicos de la empresa se conectan unos con otros alineados a las 4 perspectivas del CMI, estableciendo así un orden de importancia, de forma ascendente, dicho de otra manera, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva económica y financiera. El objetivo del mapa estratégico es posibilitar la transformación de activos intangibles de la empresa en resultados tangibles. Esto hace referencia a que el logro de un objetivo debe ser la base para lograr el objetivo consecuente (Coronel, 2018).

A continuación, se evidencia la tabla del mapa estratégico, en la cual se muestra la relación que tiene cada objetivo determinado para Juan Alejandro Café Artesanal:

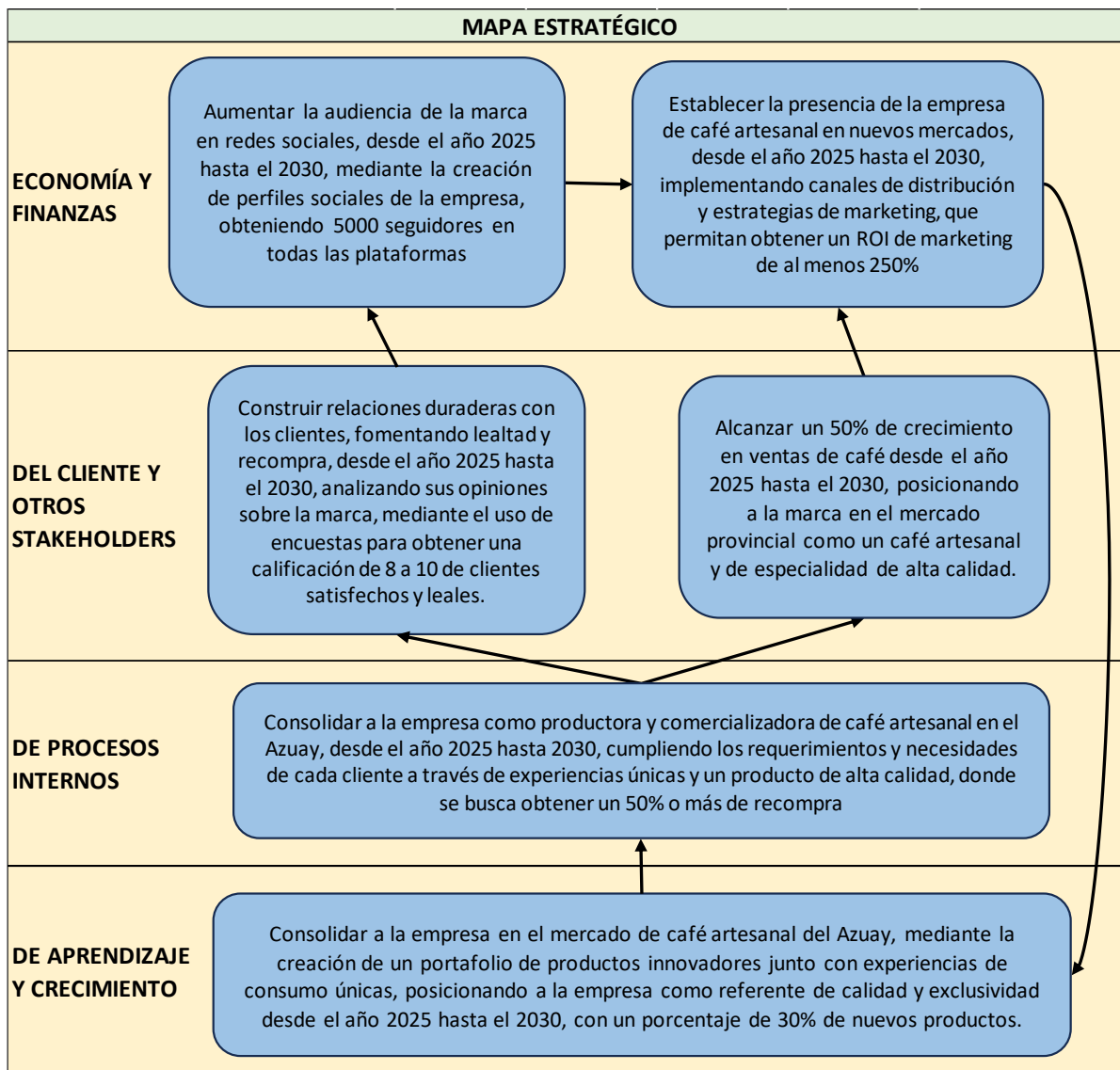


Tabla 23 Mapa estratégico de Juan Alejandro Café Artesanal

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de medición que actúa como un integrador para los colaboradores y la empresa, pues el CMI alinea las estrategias y los objetivos para que estos trabajen y cumplan con la visión que la empresa planteó (Coronel, 2018). La empresa puede tomar decisiones acertadas en cada etapa de la planificación estratégica a largo plazo: Planificación, ejecución, control y mejora continua. Siendo una herramienta fundamental para la creación de valor por medio de alcanzar los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2002).

El CMI está compuesto por 4 perspectivas:

- Perspectiva Económica y financiera: Crea valor económico y financiero para los involucrados en temas de financiamiento, es decir, accionistas, mediante el uso de indicadores financieros, pues estos indicadores son de gran valor para brindar resultados económicos por la ejecución de estrategias y objetivos planteados (Kaplan & Norton, 2002).
- Perspectiva de Cliente y otros Stakeholders: Estudia aspectos que generen valor a los clientes y mercados en los que la empresa compite. Esta perspectiva incluye indicadores que proporcionen información sobre la satisfacción de los clientes (Kaplan & Norton, 2002).
- Perspectiva de Procesos internos: Mide la calidad y productividad que generen estrategias de mejora dentro de la empresa, donde se identifican a los procesos clave y de apoyo que forman parte de la cadena de valor (Kaplan & Norton, 2002).
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe crear para crecer y mejorar a largo plazo. Esta perspectiva en conjunto con los procesos internos y de clientes identifican las áreas críticas para generar éxito con los objetivos y estrategias propuestas (Kaplan & Norton, 2002).

El CMI, contiene información sobre aspectos organizados acorde a las 4 perspectivas, estos aspectos son:

- Temas críticos
- Asuntos críticos
- Objetivos estratégicos
- Indicadores Clave de Desempeño
- Estrategias integradas de valor
- Presupuesto referencial que permita la implementación de las estrategias

A continuación, se muestra el tablero de control o CMI que se definió para la empresa Juan Alejandro Café Artesanal:

TABLERO DE CONTROL (CMI)						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Crecimiento	Dificultad en llegar al cliente final	Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales, desde el año 2025 hasta el 2030, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 5000 seguidores en todas las plataformas	Número de seguidores	Por medio del uso de redes sociales, mostrar a la marca y ofrecer diferentes facilidades a los clientes, para incrementar la audiencia de la misma en las diferentes plataformas con un número alto de seguidores.	\$ 7.500,00
		Capacidad de crear nuevos canales de distribución	Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados, desde el año 2025 hasta el 2030, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 250%	Retorno de la inversión	Contratar un plan de marketing que permita establecer a la empresa en el mercado provincial, el cual faculte visualización de patrones y tendencias de los clientes y así expandir a la marca	\$ 7.500,00
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Satisfacción del cliente	Producto consistente y de alta calidad	Alcanzar un 50% de crecimiento en ventas de café desde el año 2025 hasta el 2030, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad.	Índice de crecimiento de ventas	Mantener un producto consistente y de alta calidad, implementando un sistema de gestión de calidad y así aumentar el porcentaje de ventas	\$ 5.000,00
	Lealtad al cliente	Relaciones duraderas con los clientes	Construir relaciones duraderas con los clientes, fomentando lealtad y recompra, desde el año 2025 hasta el 2030, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 de clientes satisfechos y leales.	Índice Net Promoter Score	Por medio de participación en ferias, visitas a la empresa, implementación de programas de fidelización y atención excepcional, fomentar relaciones duraderas y recompras por parte de los clientes	\$ 1.500,00
DE PROCESOS INTERNOS	Procesos eficientes	Requerimientos diferentes por parte de clientes	Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, desde el año 2025 hasta 2030, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 50% o más de recompra	Porcentaje de recompra	Generar precios competitivos en base a la calidad y valor del producto, mediante la organización de eventos como webinars y presenciales y un programa de suscripción para garantizar la recompra por parte de los clientes	\$ 2.000,00
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Innovación y mejora continua	Investigación y desarrollo	Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad desde el año 2025 hasta el 2030, con un porcentaje de 30% de nuevos productos.	Tasa de lanzamiento de nuevos productos	Lanzar diferentes perfiles de café expandiendo el portafolio de productos para poder satisfacer las diferentes tendencias de los clientes	\$ 3.000,00

Tabla 24 Cuadro de Mando Integral de Juan Alejandro Café Artesanal

Plan Estratégico

Como parte final de la planificación estratégica a largo plazo, es importante desarrollar el plan estratégico de la empresa, siendo una guía para poder cumplir con cada uno de los objetivos planteados (Coronel, 2018). Es importante mencionar, que este plan identifica las prioridades en las que la empresa debe respaldar con la mayor parte de recursos, ya que como se mencionó al ser una guía permite de forma secuencial obtener y vigilar cada resultado obtenido por la planificación a largo plazo (Reyes, 2012).

Este proceso define las acciones con un tiempo establecido para poder llegar a cumplir la visión que la empresa desea alcanzar (Coronel, 2018). El plan estratégico debe contener los siguientes puntos:

- Estrategia empresarial
- Estrategias integrales de valor
- Cronograma de trabajo, este puede ser trimestral, semestral o cuatrimestral.
- Los recursos de personal y físicos
- Presupuesto
- Responsables principales y apoyo
- Objetivos estratégicos
- Evidencias

MATRIZ PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																											
Estrategia empresarial: La estrategia de trabajo de Juan Alejandro Café Artesanal se fundamenta principalmente en "Marketing y ventas" siendo su fuerza impulsora, la cual estará sujeta a sus factores clave de éxito como: Calidad del café, tendencia del mercado, eficiencia de la producción, diferenciación e innovación, precio del café y competencia.																											
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A LARGO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Por medio del uso de redes sociales, mostrar a la marca y ofrecer diferentes facilidades a los clientes, para incrementar la audiencia de la misma en las diferentes plataformas con un número alto de seguidores.																					Personal contratado	Dispositivos electrónicos	\$ 7.500,00	Gerente	Consultora de Marketing	Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales, desde el año 2025 hasta el 2030, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 5000 seguidores en todas las plataformas	Redes sociales
Contratar un plan de marketing que permita establecer a la empresa en el mercado provincial, el cual facilite visualización de patrones y tendencias de los clientes y así expandir a la marca																					Personal contratado	Dispositivos electrónicos	\$ 7.500,00	Gerente	Consultora de Marketing	Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados, desde el año 2025 hasta el 2030, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 250%	Redes sociales
Mantener un producto consistente y de alta calidad, implementando un sistema de gestión de calidad y así aumentar el porcentaje de ventas																					Colaboradores de empresa	Documentación	\$ 5.000,00	Gerente	Proveedores y clientes	Alcanzar un 50% de crecimiento en ventas de café desde el año 2025 hasta el 2030, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad.	Controles de calidad estandarizados
Por medio de participación en ferias, visitas a la empresa, implementación de programas de fidelización y atención excepcional, fomentar relaciones duraderas y recompras por parte de los clientes																					Personal contratado	Stands de ferias	\$ 1.500,00	Gerente	Personal Contratado	Construir relaciones duraderas con los clientes, fomentando lealtad y recompra, desde el año 2025 hasta el 2030, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 de clientes satisfechos y leales.	Eventos y ferias realizados
Generar precios competitivos en base a la calidad y valor del producto, mediante la organización de eventos como webinars y presenciales y un programa de suscripción para garantizar la recompra por parte de los clientes																					Colaboradores de empresa	Dispositivos electrónicos	\$ 2.000,00	Gerente	Proveedores y clientes	Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, desde el año 2025 hasta 2030, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 50% o más de recompra	Encuestas y casa abierta
Lanzar diferentes perfiles de café expandiendo el portafolio de productos para poder satisfacer las diferentes tendencias de los clientes																					Colaboradores de empresa	Maquinaria especializada	\$ 3.000,00	Gerente		Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad desde el año 2025 hasta el 2030, con un porcentaje de 30% de nuevos productos.	Catálogo de productos

Tabla 25 Plan Estratégico de Juan Alejandro Café Artesanal

Conclusiones

- En este tercer capítulo se obtuvieron varias herramientas que componen a la planificación estratégica a largo plazo, el primer aspecto obtenido son los temas estratégicos que después de ser realizado el análisis, se obtuvo que, para Juan Alejandro Café Artesanal, los temas críticos que se deben fortalecer son: crecimiento, satisfacción del cliente, lealtad al cliente, desarrollar relaciones duraderas con los clientes, procesos eficientes y por último innovación y mejora continua.
- Con los temas críticos obtenidos, se procedió a desarrollar los asuntos estratégicos críticos siguientes: requerimientos diferentes por parte de los clientes, investigación y desarrollo, producto consistente y de alta calidad, relaciones duraderas con los clientes, dificultad en llegar al cliente final y capacidad de crear nuevos canales de distribución. Con estos asuntos críticos se hizo un análisis de robustez, del cual se obtuvo que los asuntos críticos internos obtenidos son más robustos que los asuntos externos, indicando así que la empresa puede aprovechar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para generar estrategias de valor que permitan a Juan Alejandro Café Artesanal estar más cerca de la visión planteada.
- Con las estrategias de valor obtenidas y el empate de las fortalezas con las oportunidades y amenazas, asimismo las debilidades con las oportunidades y amenazas, se obtuvieron los objetivos estratégicos a largo plazo, los cuales son:
 - a. Alcanzar un 50% de crecimiento en ventas de café desde el año 2025 hasta el 2030, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad.
 - b. Construir relaciones duraderas con los clientes, fomentando lealtad y recompra, desde el año 2025 hasta el 2030, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 de clientes satisfechos y leales.
 - c. Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de

consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad desde el año 2025 hasta el 2030, con un porcentaje de 30% de nuevos productos.

- d. Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados, desde el año 2025 hasta el 2030, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 250%
 - e. Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, desde el año 2025 hasta 2030, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 50% o más de recompra
 - f. Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales, desde el año 2025 hasta el 2030, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 5000 seguidores en todas las plataformas
- Como se ha mencionado, los objetivos estratégicos, deben ser medibles, alcanzables y realistas, esto con el fin de utilizar a los Indicadores Clave de Desempeño, estos indicadores permitirán a Juan Alejandro Café Artesanal, medir tanto el avance como el cumplimiento de cada uno de los objetivos durante el periodo de tiempo establecido, que en este caso fueron 5 años. Los indicadores que se obtuvieron son:
 - a. Índice de crecimiento de ventas
 - b. Índice Net Promoter Score
 - c. Tasa de lanzamiento de nuevos productos
 - d. Índice de retorno de la inversión
 - e. Porcentaje de recompra
 - f. Número de seguidores
 - Como parte importante de la planificación a largo plazo, se obtuvo el mapa estratégico para Juan Alejandro Café Artesanal, el cual dice que como punto inicial para realizar el presente proyecto, es empezar con el siguiente objetivo: “-Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como

referente de calidad y exclusividad desde el año 2025 hasta el 2030, con un porcentaje de 30% de nuevos productos”. Para así concluir con el último objetivo que es: “Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados, desde el año 2025 hasta el 2030, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 250%”, esto de manera secuencial.

- Por consiguiente, se obtuvo al tablero de control o también llamado Cuadro de Mando Integral. Esta matriz permitirá a Juan Alejandro Café Artesanal mantener un control y seguimiento de los objetivos y estrategias integrales de valor en conjunto con presupuestos establecidos para también saber el financiamiento que se va a requerir para el cumplimiento del plan estratégico.
- Finalmente, para dar por terminada la planificación a largo plazo, se estableció el plan estratégico igual al CMI, pero con un cronograma de cumplimiento trimestral que Juan Alejandro Café Artesanal debe seguir e ir avanzando en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CORTO PLAZO

Introducción

En este último capítulo se establece la planificación estratégica a corto plazo para Juan Alejandro Café Artesanal. En el siguiente capítulo, se definirán los objetivos a corto plazo con el fin de elaborar el Plan Operativo Anual para la empresa.

Planificar estratégicamente a corto plazo

Para que la planificación estratégica esté completa y consecuente de realizar un plan a largo plazo, es de suma importancia añadir en ella la planificación a corto plazo. Este proceso dentro de la planificación estratégica contiene aspectos que aportan valor y objetivos que se pretenden desarrollar y cumplir en un año. A su vez, se asegura que los resultados y objetivos obtenidos a corto plazo formen parte en el plan a largo plazo para aspirar y alcanzar el éxito en un periodo de 5 años. Este proceso de planificar estratégicamente es una herramienta importante la cual busca las ventajas competitivas de la empresa y así aspira alcanzar a corto plazo los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2017).

La planificación a corto plazo está constituida por dos elementos importantes los cuales son: los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales (Chiavenato, 2017).

Objetivos a corto plazo

El punto más importante de la planificación a corto plazo son los objetivos que se proponen cumplir dentro de este periodo. Estos objetivos que son definidos en un horizonte temporal de un año son resultados alcanzables, medibles y concretos que permiten evaluar el desempeño general o parcial de la empresa de dichos objetivos estratégicos anteriormente planteados. Los objetivos a corto plazo son la base para medir el progreso y el éxito que la organización busca cumplir en su estrategia a largo plazo (Coronel, 2018) . En base a lo señalado, se determinaron los objetivos a corto plazo que se pretenden cumplir anualmente, y se encuentran en la siguiente tabla:

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
1	Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales, desde el año 2025 hasta el 2030, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 5000 seguidores en todas las plataformas	Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales en el plazo de 1 año, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 1000 seguidores en todas las plataformas
2	Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados, desde el año 2025 hasta el 2030, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 250%	Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados en el próximo año, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 50%
3	Alcanzar un 50% de crecimiento en ventas de café desde el año 2025 hasta el 2030, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad.	Alcanzar un 10% de crecimiento en ventas de café anualmente durante 5 años, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad
4	Construir relaciones duraderas con los clientes, fomentando lealtad y recompra, desde el año 2025 hasta el 2030, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 de clientes satisfechos y leales.	Construir relaciones duraderas con los clientes fomentando lealtad y recompra hasta después de 1 año, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 clientes satisfechos y leales
5	Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, desde el año 2025 hasta 2030, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 50% o más de recompra	Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, hasta el próximo año, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, en donde se busca obtener un 10% o más de recompra
6	Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad desde el año 2025 hasta el 2030, con un porcentaje de 30% de nuevos productos.	Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad hasta el próximo año, con un 6% de nuevos productos

Tabla 26 Objetivos estratégicos a corto plazo

Plan operativo anual

Como última etapa dentro de la planeación estratégica es la realización del Plan Operativo Anual (POA). El POA es una herramienta esencial para concretar los objetivos a corto plazo planteados dentro del plan estratégico de la organización. Con el fin de asegurar su efectividad, es de suma importancia realizar evaluaciones periódicas para extraer aprendizajes que sumen valor a los resultados obtenidos. En base a esta información, se pueden realizar ajustes para así ayudar al proceso de mejora continua de la organización (Coronel, 2018).

Un plan operativo anual frecuentemente está formado de los siguientes elementos:

- La estrategia integral de valor
- Las acciones que se realizarán
- El cronograma de trabajo
- La descripción de los recursos personal y físicos
- El presupuesto
- El establecimiento del responsable primario y de los responsables de proporcionar apoyo
- Los objetivos a corto plazo establecidos
- Las evidencias o medios de verificación

Con los objetivos a corto plazo planteados, se procede a realizar el Plan Operativo Anual de Juan Alejandro Café Artesanal, el cual se muestra a continuación:

MATRIZ PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																			
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR: Todas las que conforman el plan estratégico																			
ACCIONES O PROGRAMAS	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO		
Generar lives, reels, tik toks sobre la fábrica, consejos para preparar un café de calidad y así incrementar la audiencia en todas las plataformas sociales													Personal contratado	Dispositivos electrónicos	\$ 1.500,00	Gerente	Consultora de Marketing	Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales en el plazo de 1 año, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 1000 seguidores en todas las plataformas	Redes sociales
Por medio el plan de marketing analizar los patrones y tendencias de los clientes para así estar al tanto de sus requerimientos													Personal contratado	Dispositivos electrónicos	\$ 1.500,00	Gerente	Consultora de Marketing	Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados en el próximo año, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 50%	Estado de resultados
Implementar un sistema de gestión de calidad en las áreas críticas del proceso productivo, para mantener un producto de alta calidad y así aumentar el porcentaje de ventas													Colaboradores de empresa	Documentación	\$ 1.000,00	Gerente	Proveedores y clientes	Alcanzar un 10% de crecimiento en ventas de café anualmente durante 5 años, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad	Controles de calidad estandarizados
Participar en ferias, realizar visitas a la empresa y atención excepcional, para así fomentar relaciones duraderas con los clientes y recompra por parte de los mismos													Personal contratado	Stands de ferias	\$ 300,00	Gerente	Personal Contratado	Construir relaciones duraderas con los clientes fomentando lealtad y recompra hasta después de 1 año, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 clientes satisfechos y leales	Eventos y ferias realizados
Organizar webinars, eventos presenciales y planes de suscripción para garantizar la recompra por parte de los clientes													Colaboradores de empresa	Dispositivos electrónicos	\$ 400,00	Gerente	Proveedores y clientes	Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, hasta el próximo año, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 10% o más de recompra	Encuestas y casa abierta
Crear diferentes perfiles de café y así expandir el número de productos para poder satisfacer las tendencias diferentes de los clientes													Colaboradores de empresa	Maquinaria especializada	\$ 600,00	Gerente		Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad hasta el próximo año, con un porcentaje de 6% de nuevos productos	Catálogo de productos

Tabla 27 Plan Operativo Anual de Juan Alejandro Café Artesanal

Conclusiones

- Los objetivos a corto plazo que se plantearon para la empresa Juan Alejandro Café Artesanal son los siguientes:
 - a. Aumentar la audiencia de la marca en redes sociales en el plazo de 1 año, mediante la creación de perfiles sociales de la empresa, obteniendo 1000 seguidores en todas las plataformas
 - b. Establecer la presencia de la empresa de café artesanal en nuevos mercados en el próximo año, implementando canales de distribución y estrategias de marketing, que permitan obtener un ROI de marketing de al menos 50%
 - c. Alcanzar un 10% de crecimiento en ventas de café anualmente durante 5 años, posicionando a la marca en el mercado provincial como un café artesanal y de especialidad de alta calidad
 - d. Construir relaciones duraderas con los clientes fomentando lealtad y recompra hasta después de 1 año, analizando sus opiniones sobre la marca, mediante el uso de encuestas para obtener una calificación de 8 a 10 clientes satisfechos y leales
 - e. Consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal en el Azuay, hasta el próximo año, cumpliendo los requerimientos y necesidades de cada cliente a través de experiencias únicas y un producto de alta calidad, donde se busca obtener un 10% o más de recompra
 - f. Consolidar a la empresa en el mercado de café artesanal del Azuay, mediante la creación de un portafolio de productos innovadores junto con experiencias de consumo únicas, posicionando a la empresa como referente de calidad y exclusividad hasta el próximo año, con un porcentaje de 6% de nuevos productos

Estos objetivos propuestos deben ser factibles cumplirlos y mensurables el cual se pretenden alcanzar dentro de un año y los mismos permiten conocer el alcance y la productividad de la empresa.

- Mediante el Plan Operativo Anual se determinaron tanto las acciones como los presupuestos y objetivos que se deben realizar durante 1 año de operaciones, esto durante los 5 años, es decir,

desde el año 2025 hasta el año 2030. Además, se ha propuesto un cronograma para realizar cada acción o estrategia, con el fin de cada año estar más cerca de cumplir la visión que Juan Alejandro Café artesanal planteó en anteriores capítulos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En el presente proyecto de titulación de la empresa Juan Alejandro Café Artesanal, se aspira establecer los cimientos de la misma, con el objetivo dentro de un horizonte a largo plazo, cumplir con las estrategias y objetivos planteados que la herramienta de Planificación Estratégica permite crear. Mediante la herramienta mencionada, consolidar a la empresa como productora y comercializadora de café artesanal, así también como un café de especialidad dentro del país ecuatoriano.
- Como primer paso para realizar la planificación estratégica, es de suma importancia conocer la información de la empresa para determinar su situación inicial. Por ende, se realizó el análisis situacional inicial de la empresa, donde se conoció que la empresa, tiene buenas bases como lo es el producto que se oferta, instalaciones, finanzas. Por consiguiente, como parte de la herramienta del análisis situacional, se realizó un diagrama SIPOC, para entender los procesos productivos, de igual manera obtener una visualización completa de la cadena de suministro de la empresa. Finalmente, se obtuvo un modelo de negocio para negocios nuevos, en el cual el objetivo es obtener la problemática principal que posee la empresa el cual es: “Llegar al mercado de venta de café artesanal” y así enfocarse en la problemática expuesta para cumplirla a largo plazo.
- En el segundo paso de la planificación estratégica, se definió el direccionamiento estratégico, tema el cual contiene al propósito de la organización, valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial, con el fin de determinar la identidad de Juan Alejandro Café Artesanal, además de obtener su propósito, el cual es: “Generar un café de especialidad para *Barras de Café Especial* y también consolidarse como una empresa productora de café artesanal”. Continuando con el direccionamiento estratégico, se obtuvo los valores estratégicos de importancia que la empresa debe promover, estos son: Excelencia, Consistencia, Innovación y Respeto. Se estableció el futuro aspirado por la empresa, es decir, la visión, consiguiente a eso,

se determinó la misión aspecto que va de la mano de la visión, temas que brindan ayuda a la empresa al tener una comprensión clara de los objetivos a largo plazo de la empresa, donde la visión es: “busca en un periodo de 5 años, ser una empresa reconocida y consolidada a nivel nacional dentro del mercado ecuatoriano de café artesanal” y su misión es: “Juan Alejandro Café Artesanal, busca constantemente la innovación y mejora continua en los procesos de producción y en el producto final que es el café”. Por último, se determinó la estrategia empresarial, la cual cumple la función de guía para que la empresa encamine todos sus objetivos y estrategias al mismo camino que busca alcanzar, esta estrategia es: “Para Juan Alejandro Café Artesanal la estrategia empresarial se fundamenta en el marketing y ventas (fuerza impulsora), apoyándose en sus factores clave de éxito, los cuales son: Calidad del café, Tendencia del mercado, Eficiencia de la producción, Diferenciación e innovación, Precio del café y Competencia”.

- Para el tercer paso de la planificación estratégica, se procedió a determinar la Planificación estratégica a largo plazo, herramienta con la que se obtuvo: Temas críticos que deben ser fortalecidos, Asuntos estratégicos, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, Estrategias de valor, Objetivos estratégicos a largo plazo, Indicadores Clave de Desempeño, Mapa estratégico, CMI y Plan estratégico. Con la ejecución de cada herramienta de la planificación a largo plazo, la empresa Juan Alejandro Café Artesanal, consiguió establecer el camino que debe seguir y cumplir durante el periodo establecido que es de 5 años.
- Como cuarto paso de la planificación estratégica, se basó en determinar los objetivos estratégica a corto plazo, que no son más que la transformación de los objetivos a largo plazo orientados a un periodo de 1 año. Una vez planteados los objetivos a corto plazo, se realizó el POA, con el fin de mantener el cumplimiento anual y así alcanzar la visión planteada por la empresa.
- La empresa Juan Alejandro Café Artesanal, deberá cumplir con cada una de las estrategias y objetivos siguiendo esta planificación estratégica para alcanzar la visión aspirada, día a día mejorar continuamente para cumplir con su misión. Al ser una empresa en desarrollo, deberá de forma consecutiva medir el progreso a través de los indicadores, e incluso fomentar la

creación de nuevas estrategias que se adapten a las fluctuaciones del mercado y así seguir el mismo camino que lleve a Juan Alejandro Café Artesanal al éxito empresarial.

Referencias bibliográficas

- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos: (Alineados con la estrategia)*. Evolución.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (P. Obón, Trad.; Tercera edición). McGraw Hill Education.
- Coronel, I. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL* (Primera Edición). Universidad del Azuay.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (Vol. 33). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/drev.12286>
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para la alta dirección*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)* (Segunda). Ediciones Gestión 2000.

Anexos

Anexo 1: Procesos Productivos



Ilustración 7 Preparación del terreno



Ilustración 8 Semillero de plantas



Ilustración 9 Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Germinación)



Ilustración 10 Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Transplante)



Ilustración 11 Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Crecimiento vegetativo)



Ilustración 12 Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Floración)



Ilustración 13 Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Formación de frutos)



Ilustración 14 Cosecha en un periodo de 1 a 2 años (Maduración)



Ilustración 15 Recolección de café manual



Ilustración 16 Despulpadora



Ilustración 17 Proceso de Despulpado



Ilustración 18 Producto final (Despulpado)



Ilustración 19 Lavado de granos Manual



Ilustración 20 Secado Natural



Ilustración 21 Producto final (Secado)



Ilustración 22 Trilladora



Ilustración 23 Proceso de Trillado



Ilustración 24 Producto final (Trillado)



Ilustración 25 Tamizado Manual



Ilustración 26 Tostadora



Ilustración 27 Proceso de Tostado



Ilustración 28 Producto final (Tostado)



Ilustración 29 Selección Manual



Ilustración 30 Moledora



Ilustración 31 Proceso de Molido



Ilustración 32 Producto final (Molido)



Ilustración 33 Empacado



Ilustración 34 Pesado



Ilustración 35 Sellado



Ilustración 36 Almacenamiento de producto final a consumidor