



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión  
Empresarial**

Desarrollo de un plan estratégico para la empresa  
MARLEY COFFEE de la ciudad de Cuenca

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del grado  
de Tecnóloga Superior en Gestión Empresarial**

**Autor:**

Sofía Alejandra Guerrero Ramírez

**Director:**

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

**Cuenca – Ecuador**

**2025**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres, Leonardo y Juana, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido las bases de mis sueños. Agradezco cada palabra de aliento que me han brindado en los momentos difíciles, por su amor incondicional y su apoyo constante. Su aliento y enseñanzas han sido fundamentales en este proceso. A mi hermano Leonardo, gracias por tu apoyo constante y por hacer este viaje más ligero y lleno de risas. Y a mi hermano Juan Esteban, aunque la distancia nos separe, tu amor y motivación siempre me inspiran a seguir adelante. Esta tesis es un reflejo de la fortaleza de nuestra familia y un reflejo del amor y sacrificio que ustedes han puesto en mí. ¡Gracias por ser mi inspiración!

## **AGRADECIMIENTO**

Dedico esta tesis a Dios, por guiarme en cada paso de este camino y por darme la fuerza para seguir adelante. A mis padres, Leonardo y Juana, gracias por su amor incondicional y su apoyo constante, que han sido mi mayor fortaleza. A mis hermanos, Leonardo y Juan Esteban, gracias por ser mi inspiración y por llenar mi vida de alegría. Ustedes son mi todo, y esta dedicación refleja el amor y la gratitud que siento por cada uno de ustedes.

# Índice de Contenidos

## Contenido

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iii
INDICE DE TABLAS.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO .....	2
1.1 Análisis Situacional .....	2
1.2 Descripción de la organización.....	10
1.3 Definición de la planeación estratégica .....	11
1.4 Importancia de realizar la planeación estratégica.....	12
1.5 Características de planeación estratégica .....	13
1.6 Etapas de la planeación estratégica.....	14
CAPÍTULO 2.....	15
2. Direccionamiento Estratégico.....	15
2.1 Valores estratégicos.....	15
2.2 Misión .....	17
2.3 Visión .....	18
2.4 Estrategia empresarial .....	18
CAPÍTULO 3.....	21
3. Planeación a largo plazo .....	21
3.1 Temas estratégicos.....	21
3.2 Asuntos estratégicos externos e internos .....	23
3.3 Análisis F.O.D.A .....	24
3.4 Evaluación de los asuntos estratégicos.....	25
3.5 Estrategia de valor F.O.D.A.....	26
3.6 Objetivos estratégicos.....	28
3.7 Indicadores clave de desempeño .....	32
3.8 Cuadro de mando Integral.....	33
3.9 Mapa estratégico.....	33
3.10 Tablero de control .....	34

CAPÍTULO 4.....	35
4. RESULTADOS.....	35
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS.....	41
Bibliografía.....	41

## Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis Situacional inicial.....	2
Tabla 2 Valores Estratégicos .....	16
Tabla 3 Factores Estratégicos .....	19
Tabla 4 Temas Estratégicos.....	21
Tabla 5 Asuntos Estratégicos .....	23
Tabla 6 Matriz FODA .....	24
Tabla 7 Evaluación Asuntos Estratégicos .....	26
Tabla 8 FODA Cruzado .....	27
Tabla 9 Objetivos Estratégicos .....	28
Tabla 10 Indicadores clave de desempeño .....	32
Tabla 11 Mapa estratégico .....	33
Tabla 12 Tablero de control .....	34

## RESUMEN

Este proyecto de titulación se enfoca en la elaboración de un plan estratégico para Marley Coffee, una empresa cafetera situada en Cuenca, Ecuador. El objetivo principal es fortalecer su crecimiento y consolidar su posición en el mercado local. Para ello, se realiza un análisis detallado de los factores internos y externos que afectan a la empresa. Entre las herramientas utilizadas destaca el análisis FODA, que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, complementado con matrices de factores internos y externos. A partir de este diagnóstico, se diseñan estrategias orientadas a mejorar la competitividad de la empresa, optimizar su cadena de valor y potenciar su capacidad de expansión. El proyecto busca proporcionar una hoja de ruta clara que permita a Marley Coffee adaptarse a las exigencias del mercado y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

**Palabras clave:** Plan estratégico, análisis FODA, competitividad, expansión, cadena de valor

## ABSTRACT

This thesis project focuses on developing a strategic plan for Marley Coffee, a coffee company located in Cuenca, Ecuador. The main objective is to strengthen its growth and consolidate its position in the local market. To achieve this, a detailed analysis of the internal and external factors affecting the company is conducted. Key tools include a SWOT analysis, which identifies strengths, opportunities, weaknesses, and threats, complemented by internal and external factor matrices. Based on this diagnosis, strategies are designed to enhance the company's competitiveness, optimize its value chain, and boost its expansion capacity. The project aims to provide a clear roadmap that enables Marley Coffee to adapt to market demands and ensure sustainable growth in the long term.

**Keywords:** Strategic plan, SWOT analysis, competitiveness, expansion, value chain

A handwritten signature in blue ink, reading "Pedro G.", is written over a horizontal line. The signature is stylized and slanted.

# INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan un mercado altamente competitivo, caracterizado por cambios constantes y la influencia de factores externos e internos. Entre estos factores se encuentran elementos políticos, económicos, sociales y ambientales, los cuales pueden impactar significativamente la estabilidad y el crecimiento de las empresas. Ante estos desafíos, la implementación de una planificación estratégica adecuada se convierte en una herramienta esencial para garantizar la adaptabilidad y el éxito a largo plazo.

En Marley Coffee, la planificación estratégica es fundamental para definir objetivos claros, establecer acciones específicas y diseñar un camino que permita alcanzar las metas propuestas. Como afirmó Michael Porter, “la esencia de la estrategia es elegir qué no hacer” (Porter, 1980), subrayando la importancia de tomar decisiones acertadas y anticiparse a los cambios del entorno.

El sector cafetero en Ecuador, y particularmente en Cuenca, presenta oportunidades de crecimiento debido al aumento de la preferencia por productos diferenciados y sostenibles. Sin embargo, también enfrenta retos como la competencia local e internacional, las fluctuaciones económicas y las demandas cambiantes de los consumidores. En este contexto, Marley Coffee requiere un enfoque estratégico que le permita no solo adaptarse a estas dinámicas, sino también aprovechar sus fortalezas y posicionarse como un referente en el mercado.

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico para Marley Coffee, que sirva como base para consolidar su crecimiento, fortalecer su competitividad y garantizar un desarrollo sostenible. A través de un análisis exhaustivo de los factores internos y externos, se identificarán las áreas clave de intervención, permitiendo establecer un camino claro hacia el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y la creación de valor a largo plazo.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Análisis Situacional

Evaluar los factores internos y externos de manera detallada es fundamental para establecer un punto de partida claro que permita alcanzar los objetivos propuestos. Contar con una base estructurada para la planificación a corto, mediano y largo plazo brinda una perspectiva precisa sobre los recursos disponibles, lo que facilita la implementación de estrategias enfocadas en fortalecer la competitividad y promover el crecimiento sostenible de Marley Coffee.

*Tabla 1: Análisis Situacional inicial*

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL</b>
<b>Mercado</b>
<p><b>1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?</b></p> <p>Marley coffee es una franquicia traída desde el exterior, que se encarga en poner en nuestras tazas la mejor calidad de café orgánico, el mercado y clientes que principalmente atendemos, son los amantes por el café, segmento de gente joven y personas adultas profesionales y turistas.</p>
<p><b>2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?</b></p> <p>Marley coffee al ser una franquicia internacional los proveedores se encuentran en varias regiones del mundo, como Jamaica, América Latina y África. La empresa importa todos e4stos productos para poder brindar una experiencia premium, donde se garantizan todos los estándares de calidad internacionales.</p>
<p><b>3. ¿Quiénes son nuestros competidores?</b></p> <p>Los competidores de Marley coffee son una gran lista, desde macas internacionales como nacionales, estas empresas ofrecen de igual manera café orgánico de alta calidad, aunque estos pueden variar en tamaño y alcance todos tienen como objetivo captar la atención del público, estas marcas pueden ser: <b>Nescafé</b>, Juan Valdez, café el Oro, entre otros.</p>

<p><b>4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?</b></p> <p>Los clientes perciben los precios como buenos en relación a la calidad del café.</p>
<p><b>5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?</b></p> <p>El nivel de competitividad de Marley Coffee es alto en su segmento específico, aunque enfrenta una competencia significativa en el mercado local de cafés premium.</p>
<p><b>Personal</b></p>
<p><b>6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?</b></p> <p>Marley Coffee cuenta con un personal completamente capacitado en todas sus áreas, la importancia de la capacitación de la empresa es uno de sus puntos más fuertes ya que se siempre se quiere que la empresa tenga lo necesario en su capital profesional.</p>
<p><b>7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</b></p> <p>Marley Coffee cumple con la ley, tiene la ventaja de tener asesoría legal todo el tiempo, lo cual lo hace comparable con los competidores.</p>
<p><b>8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</b></p> <p>El personal tiene una buena imagen sobre las prestaciones que ofrecemos, teniendo un gran interés en las mismas.</p>
<p><b>9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</b></p> <p>Marley coffee tiene planes incentivos, se realiza un diagnóstico de la eficiencia de personal y se ofrecen reconocimientos a los mejores.</p>
<p><b>10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?</b></p> <p>El desarrollo organizacional en Marley Coffee ha conseguido gracias a una cultura organizacional con grandes bases y una comunicación abierta.</p>
<p><b>Productos / Servicios</b></p>
<p><b>11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?</b></p> <p>Los productos estrella de Marley Coffee en Cuenca son su café orgánico de alta calidad, disponible tanto en grano como en su versión saludable, y el servicio de máquinas</p>

dispensadoras ubicadas en establecimientos estratégicos como Bocatti, estaciones de servicio y otros puntos clave.

**12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?**

La proporción de nuevos productos en la empresa depende de la aceptación que tenga la empresa, aunque en la actualidad Marley coffe Cuenca Ecuador se encuentra bien con la cartera de productos actual

**13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?**

Se renueva continuamente en el lanzamiento de nuevas promociones.

**14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?**

Marley Coffee agrega valor a sus productos y servicios gracias a una combinación de ofrecer un café premium, mostrar una nueva cultura y compromiso con la comunidad local. Estos elementos no solo aumentan la experiencia del cliente, sino que también fortalecen la conexión emocional con la marca y sus valores.

**15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?**

Según indicadores, midiendo en una tasa de productividad tenemos un rango de 90 por ciento por ciertos puntos débiles que tenemos, sin embargo, en calidad tenemos un 100 por ciento ya que somos regularizados tanto por empresas nacionales como internacionales.

**Precios o retribuciones**

**16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?**

Los precios de ven tal se establecen gracias a los siguientes puntos: costo de producción, posicionamiento de la marca y precios de la competencia.

**17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?**

Ofrecemos precios competitivos, varias opciones de pago, asesoría personalizada para empresas y política de devoluciones en ciertos casos.

**18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?**

Actualmente la empresa no ha visto necesario realizar dicho análisis
<p><b>19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?</b></p> <p>Los precios son un reflejo de la alta calidad de café que se ofrece.</p>
<b>Instalaciones y recursos</b>
<p><b>20. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?</b></p> <p>Si, se ofrecen cómodas y seguras instalaciones para poder desarrollar todas nuestras actividades.</p>
<p><b>21. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?</b></p> <p>Si, la empresa cuenta con todos los quipos necesarios para ofrecer eficiencia en el sector del café premium.</p>
<p><b>22. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?</b></p> <p>Marley coffe es una empresa reconocida por tener procesos y métodos efectivos en su enfoque sobre la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, la empresa desde su creación una de sus prioridades siempre ha sido poner un énfasis en sus operaciones, ya que estas no solo tienen que ser eficaces, sino también seguras con el medio ambiente: como la reducción de desperdicios, una distribución responsable, el uso de energía renovable entre otros.</p>
<p><b>23. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?</b></p> <p>Si, la empresa tiene varios programas de capacitación para su capital intelectual.</p>
<p><b>24. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?</b></p> <p>Si, aunque la empresa es nueva y no tiene mucho tiempo aquí, en si la infraestructura como tal no ha cambiado, pero pequeñas instalaciones y recursos han sido innovados según la necesidad.</p>

<b>Economía y finanzas o rendimiento</b>
<p><b>25. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?</b></p> <p>Lastimosamente Marley coffe no muestra una buena capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión, se cuenta con ciertas fallas al tener la capacidad de adaptarse de manera ágil a cualquier imprevisto</p>
<p><b>26. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?</b></p> <p>Marley coffe necesita equilibrar su estructura de capital, para poderse mantener con una buena liquidez y así poder financiar su crecimiento en un mercado competitivo</p>
<p><b>27. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</b></p> <p>Marley coffe enfrenta varios riesgos financieros entre ellos puede estar:</p> <p>Riesgo de liquidez</p> <p>Riesgo de crédito</p> <p>Riesgo operativo</p> <p>Y sobre todo el más importante el riesgo de fluctuación de precios en el café.</p>
<p><b>28. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?</b></p> <p>En la empresa se maneja un sistema financiero con varias herramientas de planificación y control de los recursos financieros de Marley coffee, donde usamos presupuestos anuales, auditorias dentro de la empresa entre otros.</p>
<p><b>29. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?</b></p> <p>Debido a las demandas y cambios del mercado Marley coffe tiene una tendencia que cambia constantemente, sin embargo, hablando en general es alta.</p>
<b>Información y comunicación</b>
<p><b>30. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</b></p> <p>En la empresa se tiene n varias fuentes de información para poder controlar lo que se opera, estas pueden ser: feedback de los clientes, información cobre la competencia, una buena investigación de mercado entre otras.</p>

**31. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

Marley Coffee selecciona y prioriza la información mediante un análisis de relevancia de la información, y realizando un monitoreo constante para poder acomodar las estrategias de la empresa.

**32. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?**

Si, la empresa de manera interna maneja canales formales como reuniones y el correo institucional, de igual manera, Externamente, se mantiene una comunicación constante con los clientes por redes sociales.

**33. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**

Los sistemas informáticos son importantes ya que en la empresa uno de sus principales valores es tener una excelente comunicación, es por eso que están creados para poder cumplir con las expectativas de una buena comunicación de los empleados.

**34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?**

Son efectivos para poder mantener una buena comunicación, y por lo misma que esta pueda ser fluida tanto dentro como fuera de la empresa.

**Toma de decisiones**

**35. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?**

El proceso de toma de daciones de la empresa es un proceso donde está involucrada la opinión del personal que levara a una, mejora constante de la empresa, involucrando a los líderes de cada área clave analizando los datos de desempeño y haciendo feedbacks.

**36. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?**

Las decisiones claves de la empresa se basan en criterios como sostenibilidad, una buena rentabilidad, en la calidad del producto, donde se considera que todo este alineado con la misión y la visión de la empresa.

**37. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?**

La información que se tiene de la empresa, problemas o puntos buenos que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo es lo que nos hará ver las mejores opciones para la toma de decisiones.

**38. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?**

En Marley Coffee, el grado de participación del personal es según su nivel jerárquico, los líderes de cada área son un pilar fundamental para la toma de decisiones.

**39. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?**

Ante cambios imprevistos, Marley Coffee capacita al personal para que este, este preparado para cualquier cambio.

**Contingencias**

**40. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?**

Ante cambios imprevistos en Marley Coffee se buscaría ajustar las operaciones, para poder mejorar la capacitación del personal, para poder realizar evaluaciones y así poder adaptar los procesos a las nuevas condiciones.

**41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?**

Ante cambios imprevistos en los productos de Marley Coffee se buscaría adaptar la oferta, mejorando de igual manera el servicio al cliente. campañas de marketing y productos, además de fortalecer relaciones con proveedores para mantener su competitividad.

**42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?**

Marley Coffee buscaría fortalecer sus relaciones claves con grupos de interés externos para así siempre poder tomar buenas decisiones para los cambios imprevistos y críticos.

#### **43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?**

En situaciones de cambios inesperados y críticos en el mercado, Marley Coffee debe adoptar una estrategia de respuesta ágil y adaptativa. En primer lugar, se realizaría un análisis detallado del entorno para comprender las causas y el impacto de estos cambios, permitiendo ajustes en la estrategia comercial y operativa según sea necesario. Se podrían modificar aspectos como precios, promociones o la oferta de productos para ajustarse a las nuevas condiciones del mercado.

Además, se fortalecería la comunicación tanto interna como externa, asegurando que empleados, proveedores y clientes estén informados y alineados con los nuevos objetivos. Paralelamente, se exploraría la posibilidad de innovar en los canales de distribución, ampliando la presencia en plataformas digitales o abriendo nuevos puntos de venta, con el fin de mantener la competitividad y asegurar el crecimiento en un entorno dinámico.

#### **44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y *stakeholders*?**

Frente a cambios imprevistos y críticos en el macroentorno y los stakeholders, Marley Coffee debe implementar una estrategia de adaptación rápida y eficaz. En primer lugar, se realizaría un análisis exhaustivo para evaluar cómo estos cambios afectan aspectos clave como la economía, la política, la tecnología, la sociedad y el medio ambiente, lo que permitirá ajustar las decisiones estratégicas y operativas de la empresa para mitigar riesgos y aprovechar nuevas oportunidades.

En relación a los stakeholders, se fortalecería la comunicación continua con los grupos de interés más importantes, como clientes, proveedores, empleados y socios estratégicos. Se establecerían mecanismos de retroalimentación para comprender mejor sus necesidades y expectativas, permitiendo a la empresa ajustar su oferta y sus procesos de manera ágil. Además, se considerarían nuevas alianzas o colaboraciones para diversificar riesgos y asegurar la estabilidad y crecimiento del negocio ante cambios en el entorno.

## **1.2 Descripción de la organización**

Marley Coffee, una marca de café orgánico reconocida internacionalmente, tiene una destacada presencia en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Ubicada en la Avenida de las Américas, esta empresa combina la pasión por el café de alta calidad con un compromiso firme hacia la sostenibilidad y el respeto por el medioambiente. Inspirada en el legado de Bob Marley, Marley Coffee se ha convertido en un punto de encuentro para quienes valoran la cultura del café y buscan una experiencia única que conecta sabor, arte y naturaleza.

En Cuenca, Marley Coffee ofrece una amplia variedad de bebidas elaboradas con granos 100% orgánicos y cuidadosamente seleccionados, provenientes de fincas que practican métodos agrícolas sostenibles. Además de su menú, el espacio está diseñado para fomentar la conexión entre personas, integrando elementos que reflejan la herencia cultural y natural de la región, en armonía con los valores de la marca. Este enfoque resalta su compromiso con la comunidad cuencana y el desarrollo de prácticas responsables.

La presencia de Marley Coffee en Cuenca no solo representa un lugar para disfrutar de un café excepcional, sino también un modelo de negocio que inspira el cuidado del medioambiente y la promoción de valores éticos. A través de sus productos y acciones, la empresa busca no solo deleitar los sentidos de sus clientes, sino también contribuir activamente al bienestar del planeta, manteniendo viva la filosofía de "One Love, One World".

### **1.3 Definición de la planeación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso integral que permite a las organizaciones establecer sus objetivos a largo plazo y desarrollar las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este proceso involucra una evaluación exhaustiva de los recursos internos y las condiciones del entorno externo, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). La planificación estratégica no es un evento único, sino un proceso continuo que debe ser revisado y ajustado periódicamente para responder a los cambios en el entorno competitivo y las condiciones internas de la organización.

Según Porter (1996), la planificación estratégica se basa en la idea de que las organizaciones deben elegir entre diferentes estrategias para competir de manera efectiva en su mercado. Este proceso implica una comprensión profunda del mercado, los competidores, los clientes y las tendencias económicas, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones informadas sobre cómo posicionarse para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Un aspecto clave de la planificación estratégica es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite a las organizaciones evaluar su situación actual y formular estrategias basadas en esta información. Este análisis ayuda a las empresas a identificar sus capacidades internas y a reconocer los factores externos que pueden influir en su éxito o fracaso (Kotler & Keller, 2016). Además, el análisis FODA facilita la toma de decisiones al proporcionar una visión clara de los recursos y capacidades que una organización debe desarrollar o mejorar.

La planificación estratégica también se refiere a la asignación eficiente de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Barney (1991), las organizaciones deben utilizar sus recursos de manera efectiva para crear una ventaja competitiva. Esto implica identificar las áreas clave que requieren inversión y priorizar los proyectos que generarán el mayor impacto en el éxito a largo plazo. La asignación de recursos debe ser dinámica y flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

## **1.4 Importancia de realizar la planeación estratégica**

La planificación estratégica es esencial para las empresas de todos los tamaños, ya que les proporciona una ventaja competitiva significativa sobre aquellas que no implementan esta herramienta. Este proceso permite a las organizaciones definir su estructura y procesos internos, lo que impacta directamente en su rendimiento general. Además, establece un marco que guía la toma de decisiones hacia un futuro más estable y exitoso (Barney, 1991).

Este proceso es igualmente crucial para aumentar la competitividad empresarial al fomentar la innovación en productos y servicios. Mediante la planificación estratégica, las empresas obtienen una comprensión más profunda de las necesidades de sus clientes, lo que les permite satisfacer sus expectativas de manera más eficiente y constante. Esta herramienta facilita la toma de decisiones informadas que impulsan tanto la satisfacción del cliente como el éxito sostenido (Ansoff, 1987).

La implementación de la planificación estratégica también optimiza el uso de recursos y el tiempo, simplificando los procesos dentro de la organización y mejorando los resultados. Al proporcionar una guía clara sobre cómo el desempeño de los empleados contribuye al éxito general, la planificación fomenta la productividad y organiza la gestión al enfocarse en los objetivos clave. De esta manera, se priorizan los recursos necesarios y se asegura el cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que genera un impacto positivo en la empresa en su conjunto (Porter, 1996).

## **1.5 Características de planeación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso fundamental para las organizaciones, ya que permite establecer una dirección clara para alcanzar objetivos a largo plazo. Una de sus principales características es la visión a largo plazo, que implica anticipar los cambios futuros del entorno y las necesidades del mercado. Esta visión permite a la organización no solo reaccionar ante los cambios, sino también posicionarse estratégicamente para aprovechar las oportunidades futuras. La planificación estratégica, por lo tanto, se centra en definir metas claras y alcanzables, brindando a la organización una guía precisa para la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 2001; Wheelen & Hunger, 2012).

Otra característica esencial de la planificación estratégica es la adaptabilidad. Dado que los entornos empresariales son cambiantes, la planificación estratégica debe ser flexible, permitiendo ajustes según las circunstancias del momento. Las organizaciones deben ser capaces de reorientar sus estrategias cuando surjan nuevas oportunidades o amenazas. Este enfoque dinámico facilita que las empresas sigan siendo competitivas y eficientes a pesar de las condiciones fluctuantes del mercado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Kotter, 1996).

La participación de todos los niveles organizacionales también es clave en la planificación estratégica. Aunque la alta dirección tiene la responsabilidad de establecer las directrices generales, la implicación de los empleados en la implementación de las estrategias garantiza que las decisiones sean comprendidas y respaldadas a todos los niveles. Esta participación fomenta un mayor compromiso con los objetivos estratégicos, lo que contribuye a una ejecución más efectiva y alineada con la visión organizacional (Bartlett & Ghoshal, 1995; Kaplan & Norton, 2001).

Finalmente, la planificación estratégica se basa en un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización. La evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) es crucial para identificar las áreas clave que requieren atención. Este análisis permite que las empresas se anticipen a los cambios del mercado y ajusten sus estrategias para mantenerse competitivas. Además, facilita la identificación de recursos críticos y capacidades clave que deben ser desarrollados o protegidos para asegurar el éxito a largo plazo (Porter, 1980; Wheelen & Hunger, 2012).

## **1.6 Etapas de la planeación estratégica**

Las etapas de la planificación estratégica son esenciales para que las organizaciones definan su rumbo a largo plazo, anticipen cambios y optimicen sus recursos. Estas etapas incluyen una serie de pasos clave que guían a la empresa en un proceso estructurado de toma de decisiones.

**Análisis del entorno:** En esta fase, se recopila información relevante sobre el entorno interno y externo de la organización. A través de herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se evalúa la situación actual de la empresa, lo que permite identificar sus capacidades internas y los factores externos que podrían influir en su rendimiento (Hill & Jones, 2012). Este análisis también involucra la evaluación del mercado, la competencia y las tendencias del sector, elementos cruciales para detectar oportunidades y amenazas (Kotler & Armstrong, 2017).

**Formulación de la estrategia:** A partir de los hallazgos obtenidos en el análisis del entorno, la organización desarrolla estrategias para alcanzar sus objetivos. Este proceso implica la definición de metas claras, la priorización de acciones y la selección de los enfoques más adecuados para aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades. En esta etapa, se determina cómo utilizar los recursos de manera eficiente para lograr una ventaja competitiva sostenible (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2014).

**Implementación de la estrategia:** La ejecución efectiva de las estrategias formuladas es clave para el éxito del proceso. Durante esta fase, se asignan responsabilidades, recursos y plazos adecuados. La comunicación efectiva es fundamental para asegurar que todos los niveles organizacionales estén alineados y comprometidos con los objetivos estratégicos. Además, se establecen mecanismos de seguimiento y control para garantizar que los plazos se cumplan y los resultados se alcancen (Kaplan & Norton, 2001).

**Evaluación y control:** En la última etapa, se revisan los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos. Se analizan las desviaciones y se toman decisiones correctivas si es necesario. La evaluación continua permite ajustar las estrategias según las condiciones cambiantes del mercado, asegurando que la organización siga en el camino correcto para alcanzar sus metas a largo plazo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

## CAPÍTULO 2

### 2. Direccionamiento Estratégico

#### 2.1 Valores estratégicos

Tras completar un análisis situacional inicial con la información brindada por parte de la empresa donde se involucró la recopilación y evaluación de información interna y externa, se realizó un cuestionario estructurado como herramienta principal para obtener datos relevantes. Una vez recopilada la información, se procedió a definir la dirección estratégica de **Marley Coffee en Cuenca, Ecuador** mediante una reunión de trabajo con los representantes clave de la empresa.

En esta sesión, se llevó a cabo un intercambio de ideas con el objetivo de identificar y definir los valores estratégicos que orientarán las actividades de la organización. Estos principios representan la esencia de la marca, estando en armonía con su compromiso con la sostenibilidad ambiental, la excelencia del producto y la satisfacción del consumidor. Los hallazgos de este proceso se detallan en la matriz que se presenta a continuación.

Tabla 2 Valores Estratégicos

<b>DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS</b>						
<b>DIMENSIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>CARACTERIZACIONES</b>
<b>Innovación continua</b>						Fomentamos la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización. Sabemos que para mantenernos competitivos en un entorno cambiante, debemos adaptarnos y evolucionar constantemente, mejorando nuestros productos y servicios para ofrecer soluciones innovadoras a nuestros clientes.
<b>Responsabilidad social y sostenibilidad</b>						Nos comprometemos a operar de manera ética y responsable, adoptando prácticas sostenibles que beneficien tanto a la sociedad como al medio ambiente. Queremos contribuir positivamente a nuestra comunidad y asegurarnos de que nuestras acciones tengan un impacto duradero y positivo.
<b>Ética y transparencia</b>						
<b>Adaptabilidad y flexibilidad</b>						En un entorno empresarial en constante cambio, somos

					capaces de adaptarnos rápidamente. Sabemos que la flexibilidad es clave para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades, por lo que ajustamos nuestras estrategias según sea necesario para mantenernos competitivos y relevantes.
--	--	--	--	--	---

**Fuente:** Tomado Coronel, I 2007

### **Declaratoria:**

- **Innovación continua:** Fomentamos la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización. Sabemos que para mantenernos competitivos en un entorno cambiante, debemos adaptarnos y evolucionar constantemente, mejorando nuestros productos y servicios para ofrecer soluciones innovadoras a nuestros clientes.
- **Responsabilidad social y sostenibilidad:** Nos comprometemos a operar de manera ética y responsable, adoptando prácticas sostenibles que beneficien tanto a la sociedad como al medio ambiente. Queremos contribuir positivamente a nuestra comunidad y asegurarnos de que nuestras acciones tengan un impacto duradero y positivo.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** En un entorno empresarial en constante cambio, somos capaces de adaptarnos rápidamente. Sabemos que la flexibilidad es clave para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades, por lo que ajustamos nuestras estrategias según sea necesario para mantenernos competitivos y relevantes.

## **2.2 Misión**

Tras analizar los valores estratégicos, la identidad corporativa y los productos y servicios, se desarrolló junto a la alta gerencia la misión de la empresa.

## **Declaratoria de la Misión**

Nuestra misión en Marley Coffee, Cuenca, Ecuador, es ofrecer café orgánico de alta calidad, cultivado con prácticas responsables y sostenibles. Nos comprometemos a brindar una experiencia única a nuestros clientes, promoviendo un estilo de vida saludable y consciente, mientras apoyamos el desarrollo de las comunidades productoras. A través de un servicio excepcional y una logística eficiente, buscamos conectar a nuestros consumidores con la autenticidad y el valor cultural del café orgánico, asegurando un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

## **2.3 Visión**

Tras analizar los lineamientos estratégicos y establecer el propósito corporativo, se procedió a formular la visión organizacional siguiente.

## **Declaratoria de la Visión**

En Marley Coffee, nuestra visión es convertirnos en la marca líder en café orgánico en Cuenca, Ecuador, destacando por nuestra excelencia operativa y compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Queremos ser reconocidos como un referente en la industria cafetera, ofreciendo productos que no solo cumplan con los más altos estándares de calidad, sino que también promuevan prácticas éticas y responsables. Nuestra meta es ampliar nuestra presencia localmente, siendo la opción preferida de aquellos que buscan un café auténtico, de calidad superior y respetuoso con el medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las personas y al cuidado del planeta.

## **2.4 Estrategia empresarial**

Para redactar los factores estratégicos de Marley Coffee según la metodología de Iván Coronel, es necesario considerar los aspectos clave que influirán en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Los factores estratégicos se derivan de un análisis detallado del entorno interno y externo de la organización, y deben ser fundamentales

para la implementación de la estrategia. A continuación, se presentan los factores estratégicos para Marley Coffee, siguiendo esta metodología:

*Tabla 3 Factores Estratégicos*

<b>MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS</b>						
	Calidad del Producto	Compromiso con la Sostenibilidad	Crecimiento del Mercado de Café Orgánico	Competencia Local e Internacional	Preferencia por Productos Locales	Horizontales (unos)
Calidad del Producto		1		1	1	3
Compromiso con la Sostenibilidad				1	1	2
Crecimiento del Mercado de Café Orgánico				1	1	2
Competencia Local e Internacional						0
Preferencia por Productos Locales						0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	0	2	0	1	
<b>Horizontales (unos)</b>	3	2	2	0	0	
<b>Total</b>	3	2	4	0	1	
<b>Orden de importancia</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	

**Fuente:** Tomado Coronel, I 2007

### **Declaratoria:**

En Marley Coffee, la calidad del producto es uno de los pilares fundamentales que nos distingue en el mercado. Nuestro café orgánico, cultivado bajo prácticas sostenibles, refleja nuestro compromiso con la excelencia y la autenticidad. Este enfoque nos permite ofrecer una experiencia sensorial única, alineada con las expectativas de los consumidores

que buscan un producto ético y de alta calidad. Además, nuestro compromiso con la sostenibilidad no solo se refleja en la calidad del café, sino también en nuestras prácticas operativas, que buscan reducir el impacto ambiental y apoyar a las comunidades productoras locales.

El crecimiento del mercado del café orgánico presenta una oportunidad clave para nuestra expansión. La creciente demanda de productos orgánicos y responsables nos posiciona favorablemente para seguir consolidándonos como una marca líder en Cuenca y más allá. Sin embargo, enfrentamos una competencia local e internacional cada vez más fuerte, lo que requiere de una estrategia constante de diferenciación basada en la calidad y la autenticidad. En este contexto, la preferencia por productos locales se presenta como una ventaja competitiva, ya que los consumidores están cada vez más interesados en apoyar negocios que promuevan el desarrollo local y el bienestar de la comunidad. Por ello, continuaremos apostando por fortalecer nuestra relación con los productores locales, garantizando un producto único que combine tradición, calidad y responsabilidad social.

# CAPÍTULO 3

## 3. Planeación a largo plazo

### 3.1 Temas estratégicos

En el contexto de la planificación estratégica, el equipo de alta gerencia de Marley Coffee en Cuenca ha iniciado un proceso exhaustivo de identificación y definición de los factores clave que respaldan nuestra estrategia empresarial a largo plazo. Estos elementos son esenciales para asegurar el éxito continuo de la marca, especialmente en áreas críticas como la calidad del café y la sostenibilidad operativa.

A continuación, se presenta una matriz con los temas estratégicos clave para Marley Coffee, junto con sus respectivas ponderaciones. Estos factores han sido cuidadosamente analizados para garantizar que la empresa siga un rumbo claro y eficaz, asegurando su crecimiento y desarrollo sostenibles en el tiempo.

*Tabla 4 Temas Estratégicos*

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Calidad del Producto	■			Marley Coffee debe mantener y mejorar continuamente la calidad de sus productos, asegurando que cada taza de café sea un reflejo de su compromiso con la excelencia.
Compromiso con la Sostenibilidad	■			Esto incluye la adopción de prácticas agrícolas responsables, la reducción del impacto ambiental de las operaciones y el apoyo a las comunidades productoras de café.
Crecimiento del Mercado del Café Orgánico	■			El mercado del café orgánico está en expansión, y Marley Coffee debe aprovechar esta tendencia para posicionarse como líder en este segmento. Este tema estratégico implica identificar nuevas oportunidades de mercado
Competencia Local e Internacional		■		
Preferencia por Productos Locales	■			Existe una tendencia creciente en los consumidores por apoyar productos locales, lo que representa una oportunidad estratégica para Marley Coffee. Aprovechar esta preferencia permite fortalecer el vínculo con los consumidores locales.

**Fuente:** Tomado de Coronel, I 2007

## TEMAS CRÍTICOS

- **Calidad del Producto:** Marley Coffee debe mantener y mejorar continuamente la calidad de sus productos, asegurando que cada taza de café sea un reflejo de su compromiso con la excelencia.
- **Compromiso con la Sostenibilidad:** Esto incluye la adopción de prácticas agrícolas responsables, la reducción del impacto ambiental de las operaciones y el apoyo a las comunidades productoras de café.
- **Crecimiento del Mercado del Café Orgánico:** El mercado del café orgánico está en expansión, y Marley Coffee debe aprovechar esta tendencia para posicionarse como líder en este segmento. Este tema estratégico implica identificar nuevas oportunidades de mercado.
- **Preferencia por Productos Locales:** Existe una tendencia creciente en los consumidores por apoyar productos locales, lo que representa una oportunidad estratégica para Marley Coffee. Aprovechar esta preferencia permite fortalecer el vínculo con los consumidores locales.

### 3.2 Asuntos estratégicos externos e internos

El análisis con la alta gerencia llevo a cabo el siguiente análisis:

*Tabla 5 Asuntos Estratégicos*

TEM A S CR ÍT IC OS	A SUN T OS EST R AT ÉG IC OS
	<b>FORTALEZAS:</b>
Calidad del Producto	1. La calidad del producto es una de las principales fortalezas de M arley Coffee en Cuenca. Nos destacamos por ofrecer café orgánico de alta calidad, seleccionado cuidadosamente para garantizar que cada taza cumpla con los estándares más exigentes.
Compromiso con la Sostenibilidad	2. El compromiso con la sostenibilidad es una fortaleza clave de M arley Coffee en Cuenca, que se refleja en cada aspecto de nuestras operaciones. Desde la producción hasta la distribución, nos aseguramos de que nuestras prácticas sean responsables con el medio ambiente y con las comunidades productoras de café. Fomentamos el uso de métodos agrícolas orgánicos que protegen los ecosistemas y minimizan el impacto ambiental.
	<b>DEBILIDADES:</b>
Crecimiento del Mercado del Café Orgánico	1. Esta debilidad radica en la limitación del alcance de los consumidores potenciales, ya que muchos aún prefieren opciones más económicas y tradicionales, sin considerar los beneficios a largo plazo del café orgánico.
Pref erencia por Productos Locales	2. Una debilidad que enfrenta M arley Coffee es la preferencia de los consumidores por productos locales. En Cuenca, muchos clientes aún muestran una inclinación hacia marcas nacionales o locales.
	<b>OPORTUNIDADES:</b>
Calidad del Producto	1. Al ofrecer un café orgánico de calidad superior, la empresa tiene la posibilidad de destacarse en un mercado cada vez más competitivo, donde los consumidores valoran productos que no solo sean sabrosos, sino que también cumplan con estándares éticos y sostenibles.
Compromiso con la Sostenibilidad	2. A medida que crece la conciencia global sobre el cambio climático y la conservación de los recursos naturales, las marcas que adoptan prácticas sostenibles tienen una ventaja competitiva significativa. M arley Coffee puede aprovechar esta tendencia al continuar promoviendo su enfoque ecológico.
	<b>AMENAZAS:</b>
Crecimiento del Mercado del Café Orgánico	1. A medida que más marcas ingresan al mercado con productos orgánicos, la diferenciación se vuelve más difícil y la presión sobre los márgenes de ganancia aumenta. Las nuevas empresas que adoptan prácticas sostenibles y ofrecen café orgánico pueden reducir la cuota de mercado de M arley Coffee.
Pref erencia por Productos Locales	2. Aunque M arley Coffee se posiciona como una marca que promueve la sostenibilidad y la calidad, la competencia de marcas locales que apelan al sentimiento de identidad y apoyo a la economía local puede reducir la demanda de su café, particularmente entre los consumidores que priorizan lo autóctono sobre lo importado.

**Fuente:** Tomado de Coronel, I 2007

### 3.3 Análisis F.O.D.A

La información clave derivada del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se encuentra organizada y presentada en la matriz siguiente, destacando los aspectos más relevantes para la estrategia.

Tabla 6 Matriz FODA

MATRIZ FO-FA-DO-DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	1	2		
FORTALEZAS	1	1	1	1	0	3	1
	2	1	1	0	0	2	2
DEBILIDADES	1	1	1	1	1	4	1
	2	1	0	0	1	2	2

Fuente: Tomado de Coronel, I 2007

## **ASUNTOS CRÍTICOS**

- La calidad del producto es una de las principales fortalezas de Marley Coffee en Cuenca. Nos destacamos por ofrecer café orgánico de alta calidad, seleccionado cuidadosamente para garantizar que cada taza cumpla con los estándares más exigentes.
- El compromiso con la sostenibilidad es una fortaleza clave de Marley Coffee en Cuenca, que se refleja en cada aspecto de nuestras operaciones. Desde la producción hasta la distribución, nos aseguramos de que nuestras prácticas sean responsables con el medio ambiente y con las comunidades productoras de café. Fomentamos el uso de métodos agrícolas orgánicos que protegen los ecosistemas y minimizan el impacto ambiental.
- Esta debilidad radica en la limitación del alcance de los consumidores potenciales, ya que muchos aún prefieren opciones más económicas y tradicionales, sin considerar los beneficios a largo plazo del café orgánico.
- Aunque Marley Coffee se posiciona como una marca que promueve la sostenibilidad y la calidad, la competencia de marcas locales que apelan al sentimiento de identidad y apoyo a la economía local puede reducir la demanda de su café, particularmente entre los consumidores que priorizan lo autóctono sobre lo importado.

### **3.4 Evaluación de los asuntos estratégicos**

El análisis muestra que los temas internos críticos tienen una mayor incidencia estratégica en comparación con los factores externos.

Tabla 7 Evaluación Asuntos Estratégicos

MATRIZ DE EVALUACION DE ASUNTOS ESTRATEGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS:</b>			
1	30%	4	1.20
2	20%	3	0.60
<b>DEBILIDADES:</b>			
1	25%	2	0.50
2	25%	2	0.50
<b>TOTAL</b>	100%		2.80
ASUNTOS ESTRATEGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
1	20%	3	0.60
2	30%	4	1.20
<b>AMENAZAS:</b>			
1	25%	1	0.25
2	25%	1	0.25
<b>TOTAL</b>	100%		2.30

Fuente: Tomado de Coronel, I 2007

### 3.5 Estrategia de valor F.O.D.A

Una vez completada la evaluación, se propusieron las estrategias de valor necesarias para mejorar el rendimiento de los asuntos críticos en comparación con los asuntos estratégicos externos. Las estrategias propuestas son las siguientes:

Tabla 8 FODA Cruzado

ESTRATEGIAS DE VALOR	
<b>F1O1</b>	Utilizar la alta calidad del café como una ventaja competitiva para capitalizar el crecimiento del mercado del café orgánico. Marley Coffee puede posicionarse como una marca premium, destacando la calidad superior.
<b>F1O2</b>	Aprovechar la alta calidad del café para fortalecer el compromiso de Marley Coffee con la sostenibilidad. La empresa puede promocionar no solo la calidad del café, sino también cómo la producción orgánica y sostenible.
<b>F2O1</b>	Utilizar el compromiso de Marley Coffee con la sostenibilidad como una herramienta para atraer a los consumidores que buscan productos responsables con el medio ambiente.
<b>F2O2</b>	Utilizar el compromiso con la sostenibilidad para aumentar la preferencia por productos locales. Marley Coffee podría destacar cómo su modelo de negocio apoya a las comunidades locales de productores de café, lo que conecta directamente con la preferencia por lo local.
<b>F1A1</b>	Aprovechar la alta calidad del café como una ventaja competitiva frente a la competencia local e internacional. Marley Coffee puede enfocarse en diferenciarse de otras marcas de café.
<b>F1A2</b>	Aprovechar la calidad del producto para contrarrestar la tendencia hacia la preferencia por productos locales. Marley Coffee puede posicionarse como un producto de calidad superior que justifique su presencia en el mercado.
<b>F2A1</b>	Utilizar el compromiso con la sostenibilidad como una ventaja competitiva para enfrentar la competencia local e internacional. Marley Coffee puede diferenciarse de sus competidores.
<b>F2A2</b>	Aprovechar el compromiso con la sostenibilidad para contrarrestar la preferencia por productos locales. Marley Coffee puede destacar cómo su enfoque en la sostenibilidad beneficia a las comunidades cafetaleras locales y al medio ambiente.
<b>D1O1</b>	Marley Coffee puede trabajar para superar su baja participación en el mercado de café orgánico aprovechando el crecimiento continuo del mercado de este tipo de café.
<b>D1O2</b>	Mejorar su distribución y alcance local para aprovechar la preferencia por productos locales. Para ello, la empresa podría establecer alianzas con productores y distribuidores locales.
<b>D2O1</b>	Superar su debilidad en cuanto al crecimiento del mercado del café orgánico aprovechando su fuerte compromiso con la sostenibilidad. La empresa puede destacar sus prácticas responsables y sostenibles, como el uso de cultivos orgánicos.
<b>D2O2</b>	Puede posicionarse como una opción atractiva para los consumidores locales al enfatizar cómo sus prácticas sostenibles benefician tanto al medio ambiente como a las comunidades cafetaleras locales.
<b>D1A1</b>	La empresa podría invertir en la mejora de la calidad del producto, asegurándose de que su café orgánico cumpla con los más altos estándares del mercado.
<b>D1A2</b>	Debe optimizar su red de distribución para llegar a más consumidores en Cuenca y sus alrededores. Además, podría fortalecer su presencia en puntos de venta estratégicos.
<b>D2A1</b>	La empresa debe enfocarse en mejorar los procesos de producción y en garantizar que su café orgánico cumpla con las expectativas de los consumidores.
<b>D2A2</b>	Aunque la marca no sea local, puede enfocarse en la autenticidad de sus prácticas sostenibles y en los beneficios que estas traen tanto a las comunidades productoras como al medio ambiente.

Fuente: Tomado de Coronel, I 2007

### 3.6 Objetivos estratégicos

Al haber realizado esta matriz se puede conocer cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa.

*Tabla 9 Objetivos Estratégicos*

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>La calidad del producto es una de las principales fortalezas de Marley Coffee en Cuenca. Nos destacamos por ofrecer café orgánico de alta calidad, seleccionado cuidadosamente para garantizar que cada taza cumpla con los estándares más exigentes.</p>	<p>Utilizar la alta calidad del café como una ventaja competitiva para capitalizar el crecimiento del mercado del café orgánico. Marley Coffee puede posicionarse como una marca premium, destacando la calidad superior.</p>	<p>Expandir la participación en el mercado de café orgánico en Cuenca, Ecuador, mediante el aprovechamiento de la calidad superior del producto y el compromiso con la sostenibilidad, para capitalizar el crecimiento del mercado de café orgánico y la preferencia de los consumidores por productos éticos y responsables.</p>
	<p>Aprovechar la alta calidad del café para fortalecer el compromiso de Marley Coffee con la sostenibilidad. La empresa puede promocionar no solo la calidad del café, sino también cómo la producción orgánica y sostenible.</p>	
	<p>Utilizar el compromiso de Marley Coffee con la sostenibilidad como una herramienta para atraer a los consumidores que buscan productos responsables con el medio ambiente.</p>	
	<p>Utilizar el compromiso con la sostenibilidad para aumentar la preferencia por productos locales. Marley Coffee podría destacar cómo su modelo de negocio apoya a las comunidades locales de productores de café, lo que conecta directamente con la preferencia por lo local.</p>	

<p>El compromiso con la sostenibilidad es una fortaleza clave de Marley Coffee en Cuenca, que se refleja en cada aspecto de nuestras operaciones. Desde la producción hasta la distribución, nos aseguramos de que nuestras prácticas sean responsables con el medio ambiente y con las comunidades productoras de café. Fomentamos el uso de métodos agrícolas orgánicos que protegen los ecosistemas y minimizan el impacto ambiental.</p>	<p>Aprovechar la alta calidad del café como una ventaja competitiva frente a la competencia local e internacional. Marley Coffee puede enfocarse en diferenciarse de otras marcas de café.</p>	<p>Fortalecer la presencia de Marley Coffee en el mercado local e internacional mediante la mejora continua de la calidad del producto y el refuerzo del compromiso con la sostenibilidad, para enfrentar la competencia local e internacional y posicionarse como una marca diferenciada que responde a las exigencias del mercado global.</p>
	<p>Aprovechar la calidad del producto para contrarrestar la tendencia hacia la preferencia por productos locales. Marley Coffee puede posicionarse como un producto de calidad superior que justifique su presencia en el mercado.</p>	
	<p>Utilizar el compromiso con la sostenibilidad como una ventaja competitiva para enfrentar la competencia local e internacional. Marley Coffee puede diferenciarse de sus competidores.</p>	
	<p>Aprovechar el compromiso con la sostenibilidad para contrarrestar la preferencia por productos locales. Marley Coffee puede destacar cómo su enfoque en la sostenibilidad beneficia a las comunidades cafetaleras locales y al medio ambiente.</p>	

<p>Esta debilidad radica en la limitación del alcance de los consumidores potenciales, ya que muchos aún prefieren opciones más económicas y tradicionales, sin considerar los beneficios a largo plazo del café orgánico.</p>	<p>Marley Coffee puede trabajar para superar su baja participación en el mercado de café orgánico aprovechando el crecimiento continuo del mercado de este tipo de café.</p>	<p>Superar las debilidades relacionadas con la falta de reconocimiento y preferencia por productos locales, aprovechando el crecimiento del mercado del café orgánico para posicionar a Marley Coffee como una marca local líder que promueve la sostenibilidad y la calidad, educando al consumidor sobre los beneficios del café orgánico y local.</p>
	<p>Mejorar su distribución y alcance local para aprovechar la preferencia por productos locales. Para ello, la empresa podría establecer alianzas con productores y distribuidores locales.</p>	
	<p>Superar su debilidad en cuanto al crecimiento del mercado del café orgánico aprovechando su fuerte compromiso con la sostenibilidad. La empresa puede destacar sus prácticas responsables y sostenibles, como el uso de cultivos orgánicos.</p>	
	<p>Puede posicionarse como una opción atractiva para los consumidores locales al enfatizar cómo sus prácticas sostenibles benefician tanto al medio ambiente como a las comunidades cafetaleras locales.</p>	

<p>Aunque Marley Coffee se posiciona como una marca que promueve la sostenibilidad y la calidad, la competencia de marcas locales que apelan al sentimiento de identidad y apoyo a la economía local puede reducir la demanda de su café, particularmente entre los consumidores que priorizan lo autóctono sobre lo importado.</p>	<p>La empresa podría invertir en la mejora de la calidad del producto, asegurándose de que su café orgánico cumpla con los más altos estándares del mercado.</p>	<p>Desarrollar una estrategia de diferenciación enfocada en la calidad del producto y el compromiso con la sostenibilidad, para mitigar la amenaza de la competencia local e internacional y superar la debilidad de la preferencia por productos locales, posicionando a Marley Coffee como una opción premium que combina la autenticidad local con estándares internacionales de calidad y responsabilidad ambiental.</p>
	<p>Debe optimizar su red de distribución para llegar a más consumidores en Cuenca y sus alrededores. Además, podría fortalecer su presencia en puntos de venta estratégicos.</p>	
	<p>La empresa debe enfocarse en mejorar los procesos de producción y en garantizar que su café orgánico cumpla con las expectativas de los consumidores.</p>	
	<p>Aunque la marca no sea local, puede enfocarse en la autenticidad de sus prácticas sostenibles y en los beneficios que estas traen tanto a las comunidades productoras como al medio ambiente.</p>	

**Fuente:** Tomado de Coronel, I 2007

### 3.7 Indicadores clave de desempeño

En esta matriz, en conjunto con los objetivos estratégicos, identificaremos los indicadores clave de desempeño que nos permitirán realizar un seguimiento adecuado.

*Tabla 10 Indicadores clave de desempeño*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Expandir la participación en el mercado de café orgánico en Cuenca, Ecuador, mediante el aprovechamiento de la calidad superior del producto y el compromiso con la sostenibilidad, para capitalizar el crecimiento del mercado de café orgánico y la preferencia de los consumidores por productos éticos y responsables.	Porcentaje de incremento en la fidelización de clientes interesados en productos sostenibles.
Fortalecer la presencia de Marley Coffee en el mercado local e internacional mediante la mejora continua de la calidad del producto y el refuerzo del compromiso con la sostenibilidad, para enfrentar la competencia local e internacional y posicionarse como una marca diferenciada que responde a las exigencias del mercado global.	Posicionamiento de Marley Coffee en la preferencia de marca frente a competidores locales e internacionales (medido mediante estudios de mercado).
Superar las debilidades relacionadas con la falta de reconocimiento y preferencia por productos locales, aprovechando el crecimiento del mercado del café orgánico para posicionar a Marley Coffee como una marca local líder que promueve la sostenibilidad y la calidad, educando al consumidor sobre los beneficios del café orgánico y local.	Porcentaje de incremento en el conocimiento del producto entre consumidores potenciales (medido mediante encuestas antes y después de campañas educativas).
Desarrollar una estrategia de diferenciación enfocada en la calidad del producto y el compromiso con la sostenibilidad, para mitigar la amenaza de la competencia local e internacional y superar la debilidad de la preferencia por productos locales, posicionando a Marley Coffee como una opción premium que combina la autenticidad local con estándares internacionales de calidad y responsabilidad ambiental.	Porcentaje de incremento en la percepción de la marca como líder en sostenibilidad y calidad (medido mediante encuestas de percepción de marca).

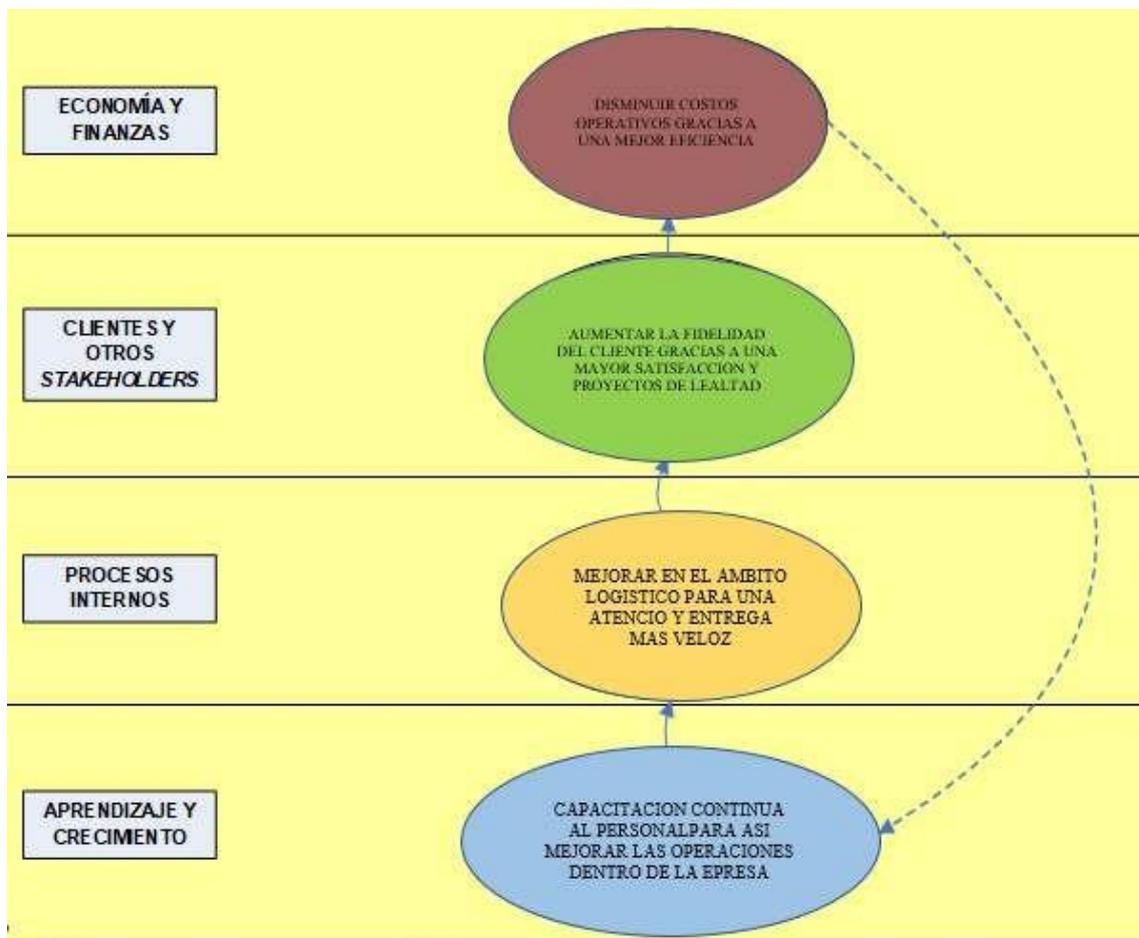
**Fuente:** *Tomado de Coronel, I 2007*

### 3.8 Cuadro de mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también denominado Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta que permite evaluar el rendimiento de una organización desde cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta metodología no se centra únicamente en los resultados económicos, sino que también aborda aspectos cruciales como la satisfacción del cliente, la optimización de los procesos internos y el desarrollo del capital humano. Gracias a su enfoque integral, el CMI ayuda a las empresas a alinear sus actividades cotidianas con sus objetivos estratégicos, asegurando un desempeño equilibrado y sostenible a largo plazo.

### 3.9 Mapa estratégico

Tabla 11 Mapa estratégico



Fuente: Tomado de Coronel, I 2007

### 3.10 Tablero de control

Tabla 12 Tablero de control

TABLERO DE CONTROL						
	PROCESO O ÁREA CRÍTICOS	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS						
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE		La calidad del producto es una de las principales fortalezas de Marley Coffee en Cuenca.	Expandir la participación en el mercado de café orgánico en Cuenca, Ecuador, mediante el aprovechamiento de la calidad superior del producto	Porcentaje de incremento en la fidelización de clientes interesados en productos sostenibles	Mantener y mejorar la calidad	15000
		El compromiso con la sostenibilidad es una fortaleza clave de Marley Coffee en Cuenca, que se refleja en cada aspecto de nuestras operaciones.	Fortalecer la presencia de Marley Coffee en el mercado local e internacional mediante la mejora continua de la calidad del producto y el refuerzo del compromiso	Posicionamiento de Marley Coffee en la preferencia de marca frente a competidores locales e internacionales (medido mediante estudios de mercado).	Mantener políticas de sostenibilidad	2500
PROCESOS INTERNOS		Esta debilidad radica en la limitación del alcance de los consumidores potenciales, ya que muchos aún prefieren opciones más económicas	Superar las debilidades relacionadas con la falta de reconocimiento y preferencia por productos locales, aprovechando el crecimiento del mercado del café orgánico para posicionar a Marley Coffee	Porcentaje de incremento en el conocimiento del producto entre consumidores potenciales (medido mediante encuestas antes y después de campañas educativas).	Campañas de marketing	10000
		la competencia de marcas locales que apelan al sentimiento de identidad y apoyo a la economía local puede reducir la demanda de su café, particularmente entre los consumidores	Desarrollar una estrategia de diferenciación enfocada en la calidad del producto y el compromiso con la sostenibilidad, para mitigar la amenaza de la competencia local e internacional	Activar locales estratégicos Porcentaje de incremento en la percepción de la marca como líder en sostenibilidad y calidad (medido mediante encuestas de percepción de marca).	Activar locales estratégicos	40000
APRENDIZAJE Y						

Fuente: Tomado de Coronel, 2007

# CAPÍTULO 4

## 4. RESULTADOS

Los resultados de esta investigación reflejan cómo Marley Coffee en Cuenca, Ecuador, ha logrado implementar una planificación estratégica efectiva para fortalecer su presencia en el mercado de café orgánico. La evaluación de los factores estratégicos clave, tales como la calidad del producto, el compromiso con la sostenibilidad, el crecimiento del mercado del café orgánico, la competencia local e internacional y la preferencia por productos locales, ha permitido identificar las áreas más relevantes para su desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Uno de los hallazgos más significativos es que la calidad del producto y el compromiso con la sostenibilidad son factores clave que han consolidado la marca como un referente en la industria cafetera. Estos elementos no solo han contribuido a la diferenciación de Marley Coffee frente a la competencia, sino que también han sido factores decisivos para atraer a un público consciente de la importancia de consumir productos éticos y responsables con el medio ambiente. Además, el crecimiento del mercado del café orgánico presenta tanto oportunidades como amenazas, ya que, aunque existe una creciente demanda, la competencia también se ha intensificado, lo que exige una constante innovación y adaptación a las nuevas tendencias del mercado.

En cuanto a las estrategias implementadas, se observó que las acciones orientadas a aprovechar las oportunidades de sostenibilidad y el crecimiento del mercado orgánico han tenido un impacto positivo en el desempeño de la empresa. Las estrategias de diferenciación a través de la calidad y la sostenibilidad, junto con el fortalecimiento de las relaciones con los productores locales, han permitido a Marley Coffee mejorar su posicionamiento y fidelizar a sus clientes. No obstante, las amenazas derivadas de la competencia local e internacional y la preferencia por productos locales han sido desafíos constantes que requieren de un enfoque estratégico más agresivo para mantener la competitividad.

Los indicadores de desempeño asociados a los objetivos estratégicos de la empresa han mostrado resultados favorables, especialmente en áreas como la satisfacción del

cliente, la eficiencia operativa y el impacto ambiental. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, particularmente en la diversificación de productos y en la adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores locales. En conclusión, los resultados obtenidos demuestran que, si bien Marley Coffee ha logrado avances significativos en la implementación de su planificación estratégica, aún enfrenta desafíos importantes que deben ser abordados para consolidar su posición como líder en el mercado de café orgánico en Cuenca y en otros mercados potenciales.

## CONCLUSIONES

El estudio efectuado sobre la estrategia de planificación de Marley Coffee en Cuenca ha brindado una perspectiva nítida y exacta de los componentes esenciales que la compañía necesita perfeccionar para mantener su competitividad en el sector del café orgánico. Mediante el reconocimiento de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se han definido áreas cruciales de intervención que posibilitarán a la compañía incrementar su desempeño y establecerse como líder en la industria. Primero, la mejora de la estructura operativa se presenta como un elemento crucial para el triunfo a largo plazo de Marley Coffee.

Optimizar los procedimientos internos, formar al equipo y mejorar la logística de distribución son medidas esenciales que posibilitarán a la compañía aumentar la productividad, disminuir gastos y optimizar los plazos de entrega. Estas acciones garantizarán que la compañía pueda atender eficazmente las exigencias del mercado y mantener su competitividad ante sus competidores. En segundo lugar, la aplicación de estrictos controles de calidad en cada etapa del proceso productivo asegurará que Marley Coffee continúe proporcionando productos de la máxima calidad. La uniformidad en el abastecimiento y la lealtad del consumidor son elementos cruciales para el triunfo de la marca, por lo que garantizar la calidad del café es una prioridad para la organización.

Esto no solo incrementará la satisfacción de los consumidores, sino que también potenciará la imagen de la marca en el mercado local y regional. El crecimiento en la gama de productos y servicios constituye una oportunidad importante para Marley Coffee. Al ampliar su gama de café con nuevas variedades, productos adicionales y servicios a medida, la compañía podrá captar un mayor número de consumidores y cumplir de manera más efectiva con las demandas del mercado. La inclusión de medios de venta en línea expandirá su presencia, facilitándole alcanzar nuevos segmentos de consumidores y consolidar su presencia más allá de Cuenca.

Finalmente, la puesta en marcha de un sistema de administración más eficaz será fundamental para mejorar la venta y distribución de los productos. La incorporación de tecnologías de vanguardia en la administración de inventarios y el servicio al cliente facilitará la optimización de las operaciones y disminuirá los tiempos de respuesta, lo que resultará en una experiencia de adquisición más eficiente y gratificante para los clientes.

Para resumir, las metas estratégicas establecidas para Marley Coffee en Cuenca se centran en alcanzar un desarrollo sostenido, optimizar la eficiencia en las operaciones y fortalecer su posición como una marca líder en el sector del café orgánico. La puesta en marcha de estas metas no solo posibilitará que la compañía incremente su competitividad, sino que también producirá un efecto beneficioso en sus clientes, trabajadores y en la comunidad en su conjunto, garantizando una posición firme en el mercado a largo plazo.

## RECOMENDACIONES

Es crucial que Marley Coffee tome en cuenta la adopción de tecnologías de vanguardia para incrementar la eficacia en las operaciones y la experiencia del cliente. La implementación de sistemas inteligentes en la administración de inventarios y el servicio al cliente, sumado al crecimiento de las ventas en línea, posibilitará a la compañía perfeccionar sus procedimientos y alcanzar una audiencia más extensa. Esta inversión en tecnología potenciaría la rapidez y la competitividad en el mercado, en concordancia con las expectativas de los clientes.

Es fundamental la formación constante del equipo para asegurar que los trabajadores estén adecuadamente capacitados en todos los elementos de la producción y el servicio al cliente. La capacitación no solo mejora el funcionamiento interno, sino que también fortalece la dedicación a los criterios de calidad que Marley Coffee fomenta. Conforme la compañía se expande, resulta esencial destinar recursos al crecimiento del personal para preservar la excelencia en el servicio y en la producción.

Es fundamental expandir la gama de productos que Marley Coffee proporciona para captar una audiencia más variada. Incluir nuevos productos, tales como alternativas gourmet o complementos orgánicos, puede contribuir a diversificar la gama de productos y atraer la atención de diversos segmentos del mercado. Esta expansión posibilitará que la marca sobresalga y conserve su relevancia ante la competencia.

Para consolidar el vínculo con los clientes, se aconseja implementar programas de lealtad. La aplicación de premios, rebajas u ofertas únicas no solo promovería la fidelidad, sino que también motivaría a los clientes a efectuar compras recurrentes. Este tipo de tácticas permitiría a Marley Coffee conservar una clientela fiel y dedicada a la marca.

Es vital que la compañía supervise de manera constante el ambiente de competencia y las tendencias del mercado. La realización constante de investigaciones sobre las preferencias de los consumidores y las acciones de los competidores facilitará a Marley Coffee la adaptación proactiva y la adaptación rápida a las variaciones en el mercado.

Además, seguir fomentando prácticas sustentables y respaldando a las comunidades que producen café reforzará la reputación de la marca. Invertir en iniciativas que fomenten la responsabilidad social corporativa (RSE) y que concuerden con los principios ecológicos de la marca favorecerá una imagen favorable entre los clientes.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Ackoff, R. L. (2000). *La planificación estratégica de sistemas*. Editorial Limusa.
- Ackoff, R. L. (2001). *Planeación de la empresa del futuro: El enfoque de la planeación estratégica*. Editorial Limusa.
- Ansoff, H. I. (2007). *Estrategia: dirección de la empresa*. Pirámide.
- Bryson, J. M. (2004). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro*. Gestión 2000.
- Drucker, P. F. (2003). *La administración en la sociedad del conocimiento*. Sudamericana.
- Fernández Sánchez, J. A. (2022). *Planificación Estratégica: Un enfoque metodológico*. Díaz de Santos.
- Guix, M. (2006). *Estrategia: Planificar, pensar y hacer*. Deusto.
- Hamel, G. &. (1999). *Competir por el futuro*. Deusto.
- Kaplan, R. S. (2000). *El cuadro de mando integral: Cómo convertir la estrategia en acción*. Gestión 2000.
- Kotler, P. &. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Martínez-Cañas, R. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Pirámide.
- Mintzberg, H. A. (2001). *Safari de estrategia: Un recorrido por la selva del management estratégico*. Paidós.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Rumelt, R. P. (2011). *Buenas y malas estrategias: Cómo reconocerlas y aprovecharlas*. Deusto.

Serna, H. (2000). *La planificación estratégica en la práctica*. McGraw-Hill Interamericana.

Serna, H. (2001). *Planeación estratégica: Un enfoque metodológico*. Pearson Educación.

Thompson, A. A. (2008). *Dirección y administración estratégica*. Thomson Learning.

Van der Heijden, K. (2005). *Escenarios: La artesanía de la estrategia*. Deusto.

Wheelen, T. L. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Wheelen, T. L. (2008). *Fundamentos de administración estratégica*. Pearson Educación.