

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA OMA CAFÉ

CAMILO ANDRES MONROY FRANCO

CARLOS ALCIDES RIVALDO BUSTOS

CARLOS ALBERTO SIERRA PEÑUELA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ

2014

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA OMA CAFÉ

CAMILO ANDRES MONROY FRANCO

CARLOS ALCIDES RIVALDO BUSTOS

CARLOS ALBERTO SIERRA PEÑUELA

ASESOR

EDGAR IBARRA AYERBE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS-FORUM

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ

2014

Tabla de contenido

1. Introducción.....	10
1.1. Reseña Histórica	10
1.2. Portafolio de productos	10
1.2.1. Barras de Café	11
1.2.2. Cafés Restaurantes	11
1.2.3. Productos empacados	12
Molido.....	12
Grano.....	12
Complementarios	12
1.3. Principios estratégicos	12
1.3.1. Visión	12
1.3.2. Misión.....	12
1.3.3. Objetivos corporativos	13
1.3.4. Filosofía empresarial	13
1.4. Estructura organizacional.....	14
1.5. Indicadores financieros	14
Indicadores financieros café OMA	14
Comparativo Café OMA con sus principales competidores.....	15

2. Análisis Prospectivo	16
2.1. MicMac	16
Matriz MicMac	17
2.1.1. Gráfico de movilidad y dependencia.....	18
Análisis	19
2.2. Mactor	20
2.2.1. Juego de actores	20
2.2.2. Matriz 2MAO.....	24
2.2.3. Matriz MID	25
2.2.4. Plano de influencias y dependencias entre actores.....	25
2.2.5. Conclusiones	26
2.3. Simic	28
2.3.1. Escenarios probables (método DELPHI).....	29
2.3.2. Probabilidades simples.....	30
2.3.3. Probabilidades condicionales	31
2.4. Análisis morfológico.....	31
2.4.1. Gráfico morfológico.....	32
3. Formulación estratégica.....	33
3.1. Etapa de aportación de información	33

3.1.1. Matriz MEFÉ.....	33
Análisis nivel 1, calificación total.....	34
Análisis nivel 2, subtotal de pesos ponderados de oportunidades y amenazas.....	34
Análisis nivel 3, oportunidades y amenazas con mayor peso y menor calificadas.....	34
Análisis nivel 4, oportunidades vs amenazas.....	37
3.1.2. Matriz MEFI.....	37
Análisis nivel 1, calificación total.....	38
Análisis nivel 2, subtotal de pesos ponderados de fortalezas y debilidades	38
Análisis nivel 3, fortalezas y debilidades con mayor peso y menor calificadas	39
Análisis nivel 4, fortalezas vs debilidades	40
3.1.3. Matriz MPC.....	41
Brechas.....	42
3.1.4. 5 fuerzas de Michael Porter.....	43
3.1.4.1. Barreras de entrada al mercado	43
3.1.4.2. Barreras de salida del mercado.....	44
3.1.4.3. Rivalidad entre competidores	44
3.1.4.4. Poder de los compradores.....	45
3.1.4.5. Poder de los proveedores	46
3.1.4.6. Disponibilidad de sustitutos.....	47

3.1.4.7.	Acciones del gobierno	48
3.1.4.8.	Análisis general	49
	Análisis	49
3.1.5.	Análisis de la cadena de valor	50
3.2.	Etapa de ajustes.....	51
3.2.1.	FODA.....	51
3.2.2.	PEEA.....	52
3.2.3.	Matriz IE	53
3.3.	Etapa de Decisión	53
3.3.1.	matriz MPEC.....	53
4.	Implementación y evaluación estratégica.....	56
4.1.	Mapa objetivos estratégicos.....	56
4.2.	Mapa de indicadores	58
	Plan de acción:.....	60
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	63
	Referencias.....	66

Lista de tablas

Tabla 1 – Indicadores financieros Café OMA.	15
Tabla 2 – Indicadores financieros de café OMA vs sus principales competidores.	15
Tabla 3 Variables para Analizar MicMac	16
Tabla 4 Matriz relacional	18
Tabla 5 Variables Indirectas	19
Tabla 6 Variables Directas.....	19
Tabla 7 Variables Mayor Impacto	20
Tabla 8 Juego de Actores	21
Tabla 9 Lista de Actores Mactor.....	24
Tabla 10 Variables Estratégicas Trazadas Mactor.....	24
Tabla 11 Matriz 2MAO	25
Tabla 12 Matriz MID	25
Tabla 13 Respuestas método Delphi.....	30
Tabla 14 Probabilidades Simples.....	30
Tabla 15 Probabilidades condicionales.....	31
Tabla 16 Gráfico Morfológico	32
Tabla 17 Matriz MEFE	33
Tabla 18 Análisis nivel 4, oportunidades vs amenazas.....	37
Tabla 19 matriz MEFI.....	38
Tabla 20 Análisis nivel 4, fortalezas vs debilidades	41
Tabla 21 Matriz MPC	41

Tabla 22 Barreras de entrada al mercado.....	43
Tabla 23 Barreras de Salida del Mercado	44
Tabla 24Rivalidad entre Competidores	45
Tabla 25 Poder de los Compradores	46
Tabla 26Poder de los Proveedores	47
Tabla 27 Disponibilidad de Sustitutos	47
Tabla 28Acciones del Gobierno.....	48
Tabla 29 Análisis General.....	49
Tabla 30 Análisis de la cadena de valor.....	51
Tabla 31 Matriz MPEC.....	54
Tabla 32 Mapa de Indicadores	60
Tabla 33 plan de Accion	62

Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional Café OMA	14
Figura 2 Gráfico de movilidad y dependencia	18
Figura 3 Análisis de la influencia Mactor	23
Figura 4 Plano de influencias y dependencias entre actores	26
Figura 5 Influencia de Actores sobre Objetivos Propuestos	28
Figura 6 FODA	51
Figura 7 PEEA	52
Figura 8 Matriz IE	53
Figura 9 Mapa Objetivos Estratégicos	56

1. **Introducción.**

1.1. **Reseña Histórica.**

Café OMA, nace en 1970 y fue el primer café gourmet en Bogotá, idea originalmente traída de Europa, su primer local se ubica en Cara. 15 con calle 82 de la ciudad de Bogotá, propiedad de la familia Martignon. En 1975, se abre un nuevo punto en el Centró Internacional. En los años 80 se abrió OMA LIBROS, al lado del tradicional CAFÉ OMA de la Carrera 15 con calle 82. En los años 90, Café OMA inicia su estrategia de expansión con la apertura de las barras de café en el Aeropuerto Eldorado y Almacenes Éxito. En 2002, Se inaugura la tostadora de café Toscafé, esta nueva empresa será la encargada de proveer a Café OMA de su principal materia prima, así mismo se constituye en una unidad de negocio especializada en proveer café empacado para su distribución en los diferentes canales de comercialización, tales como retail, canal institucional y exportaciones. En 2011, se unifican las dos marcas bajo el nombre Restcafé y en 2012, La compañía costarricense Mesoamérica adquiere el 85% de la compañía.

Actualmente Café OMA cuenta con más de 200 barras de café y 17 restaurantes en el territorio nacional, también cuenta con un portafolio de productos empacados y complementarios de café que distribuye en Colombia y exporta a más de 21 países en América, Europa y Asia.

1.2. **Portafolio de productos.**

Café OMA ha dividido su portafolio en 3 grandes líneas de producto:

1.2.1. **Barras de Café.**

En las barras de café se encuentran productos como:

- Cappuccino.
- Expresos.
- Especialidades con licor.
- Bebidas frías.
- Helados.
- Pastelería.
- Sándwiches.

1.2.2. **Cafés Restaurantes.**

En los café restaurantes se encuentran productos como:

- Cafés.
- Pastelería y postres
- Helados
- Desayunos
- Platos ligeros
- Platos fuertes
- Sándwiches y wraps.
- Picadas
- Bebidas.

1.2.3. **Productos empacados.**

Molido: Línea institucional, selecta, tradicional, descafeinado, selección especial, export line descafeinado, export line y finest orgánico.

Grano: excelso, export line descafeinado, export line, expreso.

Complementarios: Crema no láctea, cappuccino instantáneo y choco café.

1.3. **Principios estratégicos.**

1.3.1. **Visión.**

“Consolidarnos como la empresa líder en venta de cafés y bebidas especiales a base de café, en la mente del consumidor; con productos innovadores, estando a la vanguardia en la reglamentación de estándares internacionales de calidad, tecnológicos, legales y ecológicos, brindando un excelente servicio en ambientes agradables, entregando una experiencia diferente al consumidor; siempre teniendo como eje central el compromiso de bienestar social y cuidado del medio ambiente”.

1.3.2. **Misión.**

“Satisfacer las necesidades del cliente, mediante la producción y comercialización de bebidas a base de café, café empacado y pastelería, perfeccionando cada día más la calidad; trabajando por el mejoramiento continuo y permanente de las personas, gracias a la dedicación en su labor social con las familias Colombianas, generando compromiso de su selecto grupo de

colaboradores, quienes aportan su mejor esfuerzo para mantener en alto el nombre de la empresa, los procesos internos y los valores institucionales”.

1.3.3. **Objetivos corporativos.**

“Desarrollar condicione óptimas de trabajo que nos permitan ser reconocidos como el lugar donde se ofrecen productos de alta calidad, ambiente agradable de trabajo y remuneración justa, pero además se promueve el desarrollo y el crecimiento. Tenemos como objetivo principal de nuestras acciones la satisfacción y compromiso de nuestra gente para que en el futuro se refleje en el reconocimiento de la compañía, el medio ambiente y en las acciones sociales que emprendemos”.

“Lograr que nuestros proveedores compartan nuestra estrategia de sostenibilidad implementando alianzas que sean de beneficio mutuo”.

1.3.4. **Filosofía empresarial.**

Servicio, sentido de Pertenencia, Honestidad, Espíritu Emprendedor, Responsabilidad, Colaboración, Respeto, Tolerancia, Autoestima y Pulcritud.

1.4. Estructura organizacional.

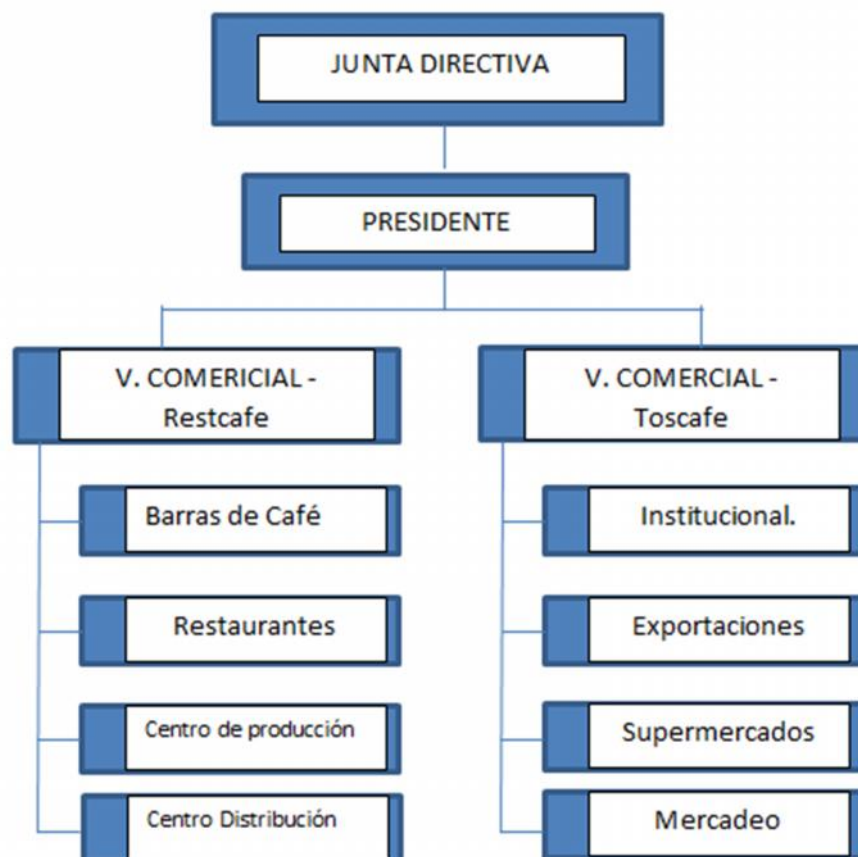


Figura 1 Estructura organizacional Café OMA

1.5. Indicadores financieros.

Indicadores financieros café OMA.

Razón Social		Restcafé Oma S.A.
Ingresos Operacionales	2012	\$90.926
	2011	\$81.179
	2010	\$48.398
	Variación % (12/11)	12,01%
Utilidad Operacional		\$2.233
Utilidad Neta		\$317

Activo	\$3.401
Patrimonio	\$2.414
Margen Operacional	2,46%
Margen Neto	0,35%
ROE	13,13%
Liquidez	3,63
Deuda	29,02%

Tabla 1 – Indicadores financieros Café OMA.

Comparativo Café OMA con sus principales competidores.

Razón Social		Procafecol S.A.	Restcafé Oma S.A.	Dunkin Donuts	Pan Pa Ya Ltda.
Nombre		Juan Valdez	Oma	Duncan Donuts	Pan Pa' Ya
Ingresos Operacionales	2012	\$119.566	\$90.926	\$64.957	\$59.326
	2011	\$104.101	\$81.179	\$59.386	\$52.114
	2010	\$91.036	\$48.398	\$45.826	\$43.497
	Variación % (12/11)	14,86%	12,01%	9,38%	13,84%
Utilidad Operacional		\$7.394	\$2.233	-\$245	\$1.213
Utilidad Neta		\$1.372	\$317	\$258	\$651
Activo		\$99.993	\$3.401	\$211.428	\$555
Patrimonio		\$50.102	\$2.414	\$36.784	\$443
Margen Operacional		6,18%	2,46%	-0,38%	2,04%
Margen Neto		1,18%	0,35%	0,40%	1,10%
ROE		2,82%	13,13%	0,70%	146,95%
Liquidez		10,00	3,63	1,05	4,82
Deuda		51,00%	29,02%	82,60%	20,18%

Tabla 2 – Indicadores financieros de café OMA vs sus principales competidores.

2. Análisis Prospectivo.

2.1. MicMac.

Mediante el análisis estructural de las diferentes variables que influyen en el desarrollo del negocio de OMA, las siguientes son las variables que vamos a analizar:

1	Ingresos operacionales	21	Percepción Precios elevados
2	Liquidez	22	Proyectos de investigación agrícola
3	Oferta de restaurantes con Platos y menús de calidad ya reconocida en el mercado	23	Rotación de personal especializado
4	Ventas	24	Nivel de ingresos de la población
5	Exportación de Café empacado a 15 países.	25	Estabilidad relativa de tasas de interés
6	Variedad de productos para atender diferentes canales de comercialización	26	Proyección al alza de la tasa de cambio / dólar
7	Desarrollo de productos complementarios como la crema instantánea, el choco café y capuchino	27	Hábitos de consumo fuera del hogar
8	Puntos de venta propios	28	Facilidad de acceso a mercados internacionales
9	Sellos de calidad	29	Subsidios a la exportación de productos base de café
10	Presencia en las principales redes sociales	30	Subsidios para la producción de cafés especiales
11	Manejo del proceso productivo	31	Sistemas pos para control de ventas
12	Presencia en todos los canales de distribución	32	Mayor oferta de maquinaria de producción más eficiente
13	Programa integral de gestión ambiental	33	Aumento de proyectos de cultivos limpios
14	Barras de café pequeñas de fácil manejo y bajos costos de operación	34	Aumento del consumo de productos orgánicos
15	Especialización en políticas de exportación de producto empacado	35	Inestabilidad económica en países mercado
16	Programas sociales para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.	36	Incremento en comercio informal de café
17	Documentación y seguimiento de todos los procesos administrativos.	37	Conflictos diplomáticos con países vecinos
18	Especialización del personal en el proceso de preparación del café gourmet	38	Aumento de las Tecnologías para consumo de hogar
19	Utilidad neta	39	Alto costos para asumir cambios tecnológicos
20	Composición Accionaria	40	Incremento de Normas y leyes ambientales

Tabla 3 Variables para Analizar MicMac

Matriz MicMac.

La siguiente es la matriz con la calificación de las variables, organizadas de modo tal que en la parte superior están las variables de mayor motricidad y dependencia:

	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	PROMEDIO
4	Ventas	Ventas	6	69	37.5
5	Exportación de Café empacado a 15 países.	Exportaciones	12	53	32.5
2	Liquidez	Liquidez	12	52	32
8	Puntos de venta propios	Puntos propios	24	40	32
1	Ingresos operacionales	Ingresos Operacionales	12	49	30.5
7	Desarrollo de productos complementarios como la crema instantánea, el choco café y capuchino.	Productos Complementarios	16	38	27
6	Variedad de productos para entender diferentes canales de comercialización	Variedad de productos	13	40	26.5
12	Presencia el todos los canales de distribución	Canales	19	33	26
3	Oferta de restaurantes con Platos y menús de calidad ya reconocida en el mercado	Restaurantes	5	43	24
9	Sellos de calidad	Calidad	18	21	19.5
11	Manejo del proceso productivo	Proceso Productivo	21	17	19
21	Percepción Precios elevados	Precios Altos	25	12	18.5
24	Nivel de ingresos de la población	Ingresos del mercado	26	11	18.5
19	Utilidad neta	Utilidad	12	24	18
26	Proyección al alza de la tasa de cambio / dólar	Tasa de cambio	29	7	18
14	Barras de café pequeñas de fácil manejo y bajos costos de operación.	Barras Pequeñas	19	15	17
25	Estabilidad relativa de tasas de interés	Tasa de interés	22	11	16.5
13	Programa integral de gestión ambiental	Piga	18	14	16
18	Especialización del personal en el proceso de preparación del café gourmet	Personal Especializado	20	12	16
15	especialización en políticas de exportación de producto empacado	Políticas de exportación	20	10	15
17	Documentación y seguimiento de todos los procesos administrativos.	Documentación	18	12	15
22	Proyectos de investigación agrícola	I+D+I	15	14	14.5
32	Mayor oferta de maquinaria de producción más eficiente	Oferta de maquinaria y equipo	23	4	13.5
23	Rotación de personal especializado	Rotación	15	11	13

27	Hábitos de consumo fuera del hogar	Hábitos	19	6	12.5
28	Facilidad de acceso a mercados internacionales	Mercados internacionales	16	9	12.5
29	Subsidios a la exportación de productos base de café	Subsidio exportar	24	1	12.5
35	Inestabilidad económica en países mercado	inestabilidad económica	24	1	12.5
38	Aumento de las Tecnologías para consumo de hogar	Equipos domésticos	20	4	12
10	Presencia en las principales redes sociales	Redes sociales	15	6	10.5
39	Alto costos para asumir cambios tecnológicos	Costo del cambio tecnológico	18	3	10.5
40	Incremento de Normas y leyes ambientales	Nomas ambientales	18	3	10.5
34	Aumento del consumo de productos orgánicos	productos orgánicos	15	2	8.5
16	Programas sociales para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.	Programas sociales	14	2	8
36	Incremento en comercio informal de café	Informalidad	13	2	7.5
37	Conflictos diplomáticos con países vecinos	Diplomacia	12	2	7
33	Aumento de proyectos de cultivos limpios	Cultivos limpios	13	0	6.5
30	subsidijs para la producción de cafés especiales	Subsiproductos	10	1	5.5
20	Composición Accionaria	Accionistas	5	5	5
31	Sistemas pos para control de ventas	Sistemas pos	6	3	4.5
			41		

Tabla 4 Matriz relacional

2.1.1. Gráfico de movilidad y dependencia.

Como resultado de tomar las variables analizadas en el análisis estructural y pasarlo por el software MicMac obtenemos el siguiente gráfico:

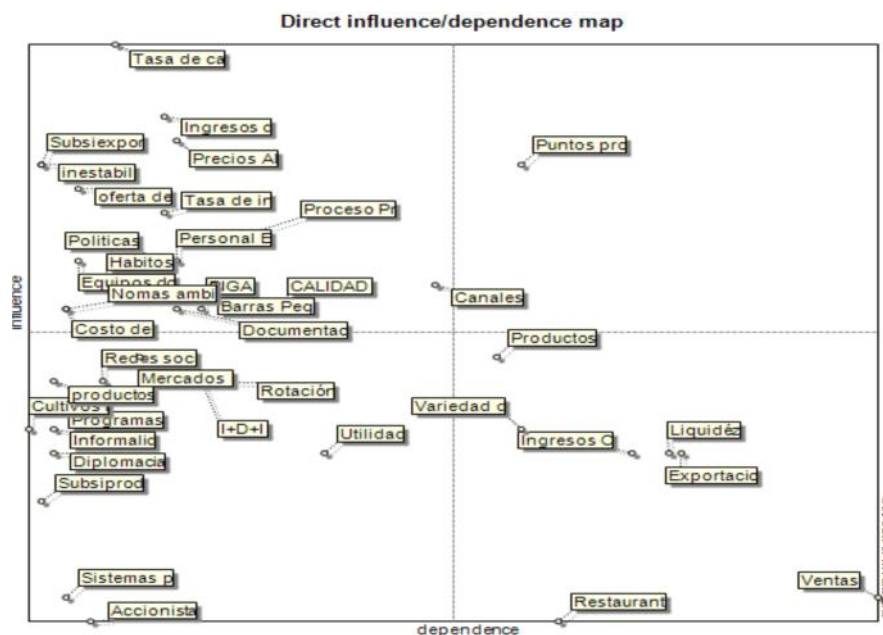


Figura 2 Gráfico de movilidad y dependencia

Análisis.

A continuación las variables según su clasificación y su posterior filtración para determinar las variables que efectivamente se van a tomar en cuenta.

Variables indirectas

N°	Variable
4	Ventas
1	Ingresos operacionales
2	Liquidez
6	Variedad de productos para atender diferentes canales de comercialización
12	presencia el todos los canales de distribución
7	Desarrollo de productos complementarios como la crema instantánea, el choco café y capuchino.
8	Puntos de venta propios.
3	Oferta de restaurantes con Platos y menús de calidad ya reconocida en el mercado
22	Proyectos de investigación agrícola

Tabla 5 Variables Indirectas

Variables directas

N°	Variable
4	Ventas
5	Exportación de Café empacado a 15 países.
2	Liquidez
8	Puntos de venta propios.
1	Ingresos operacionales
7	Desarrollo de productos complementarios como la crema instantánea, el choco café y capuchino.
6	Variedad de productos para entender diferentes canales de comercialización
12	presencia el todos los canales de distribución
3	Oferta de restaurantes con Platos y menús de calidad ya reconocida en el mercado

Tabla 6 Variables Directas

Haciendo un cruce de las variables directas e indirectas en su orden de impacto sobre el negocio de OMA tenemos:

VARIABLES DE MAYOR IMPACTO
Ventas
Ingresos operacionales
Exportación de Café empacado a 15 países.
Liquidez
Puntos de venta propios.
Variedad de productos para atender diferentes canales de comercialización
Desarrollo de productos complementarios como la crema instantánea, el chococafé y capuchino.
presencia en todos los canales de distribución
Oferta de restaurantes con Platos y menús de calidad ya reconocida en el mercado
Proyectos de investigación agrícola

Tabla 7 Variables Mayor Impacto

2.2. Mactor.

2.2.1. Juego de actores.

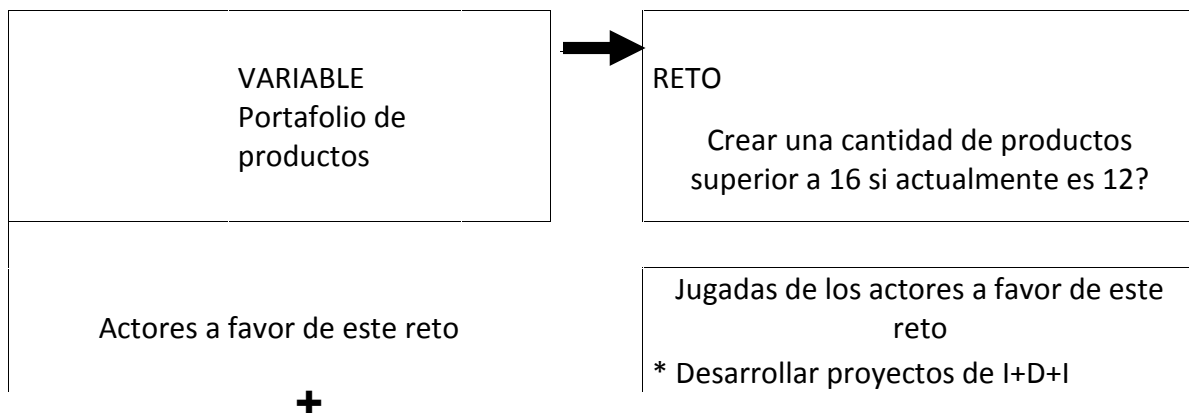
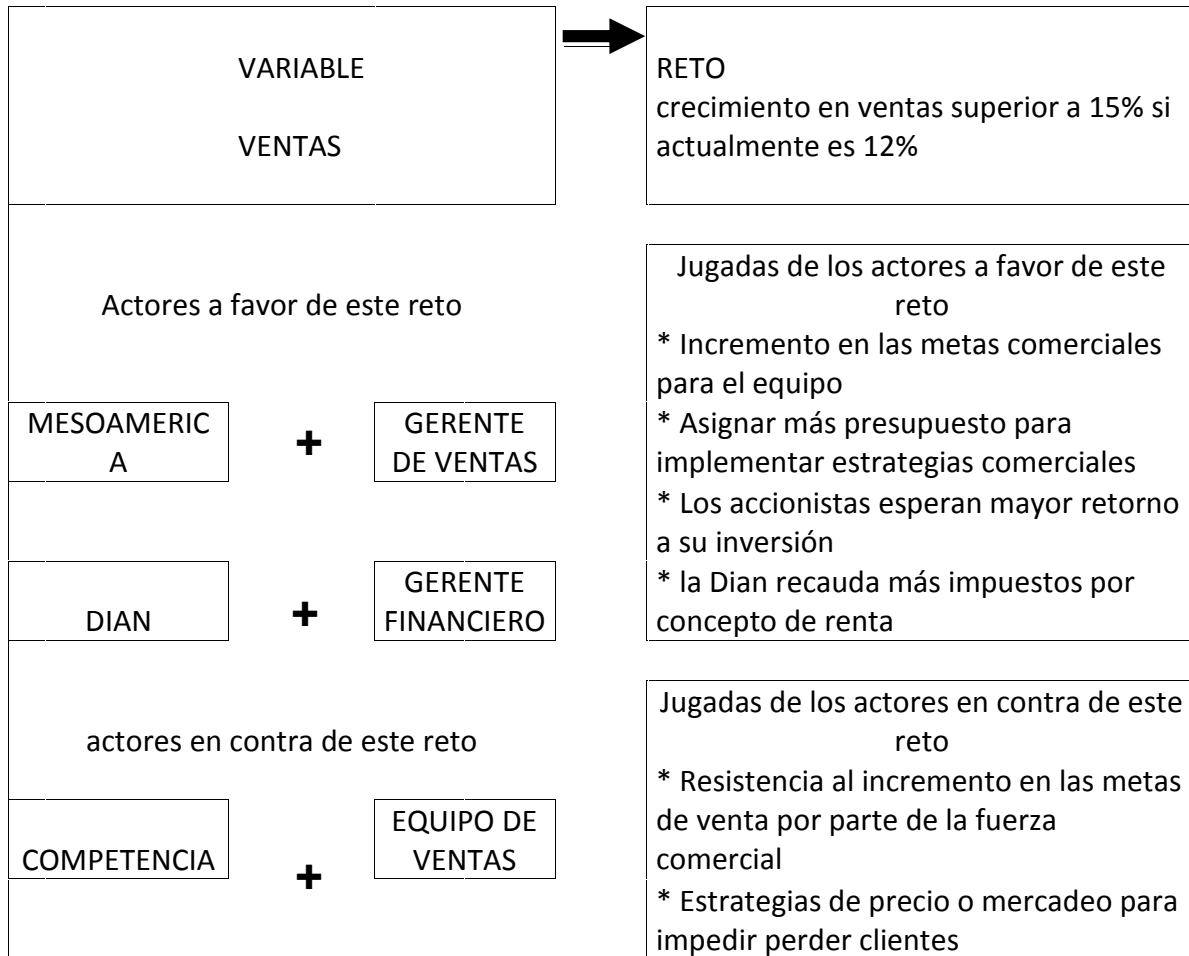
Mediante este análisis se trabaja sobre cada objetivo y los diferentes actores que influyen sobre cada objetivo trazado. Los objetivos se toman de las 10 variables halladas en el análisis estructural anterior.

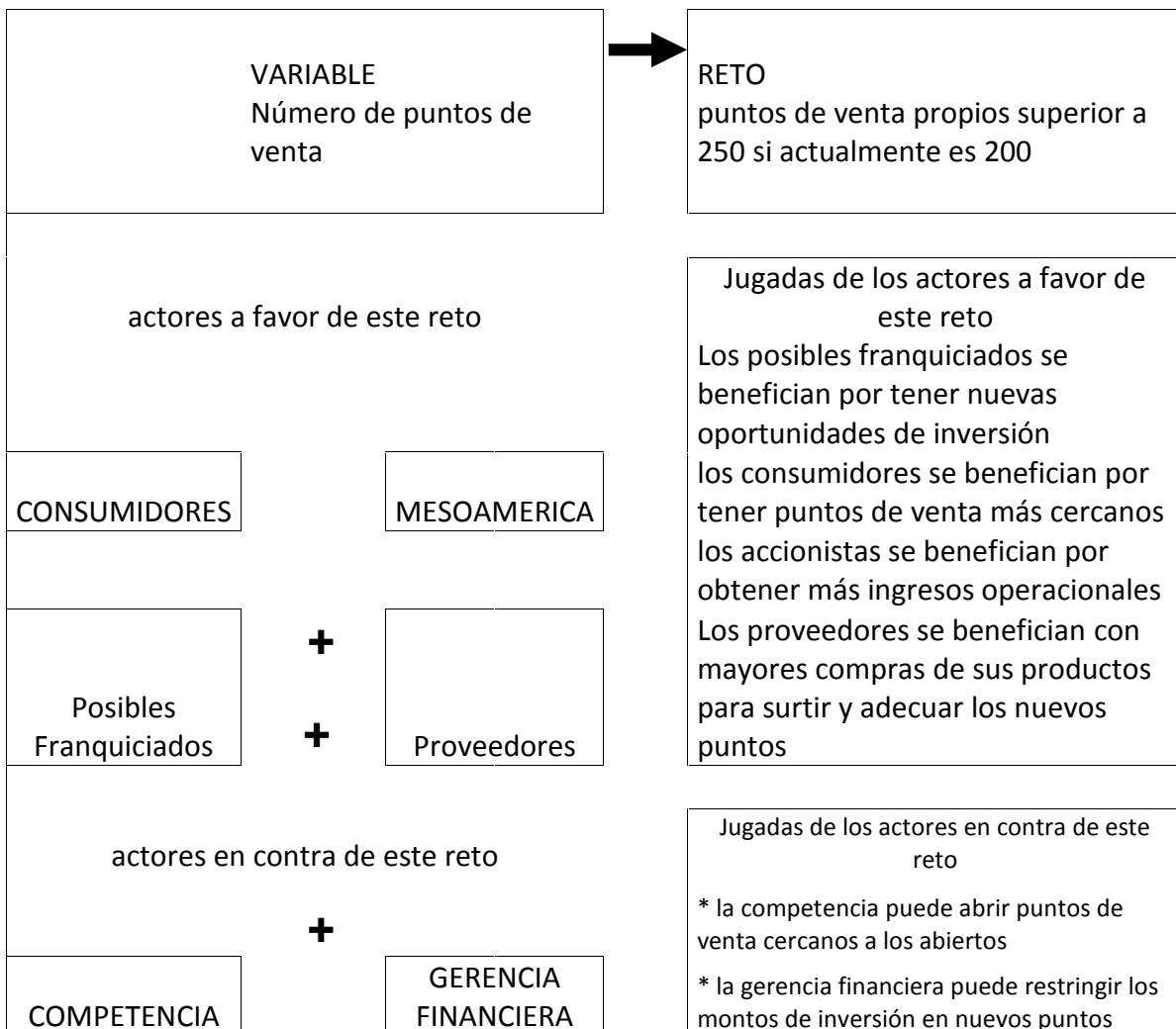
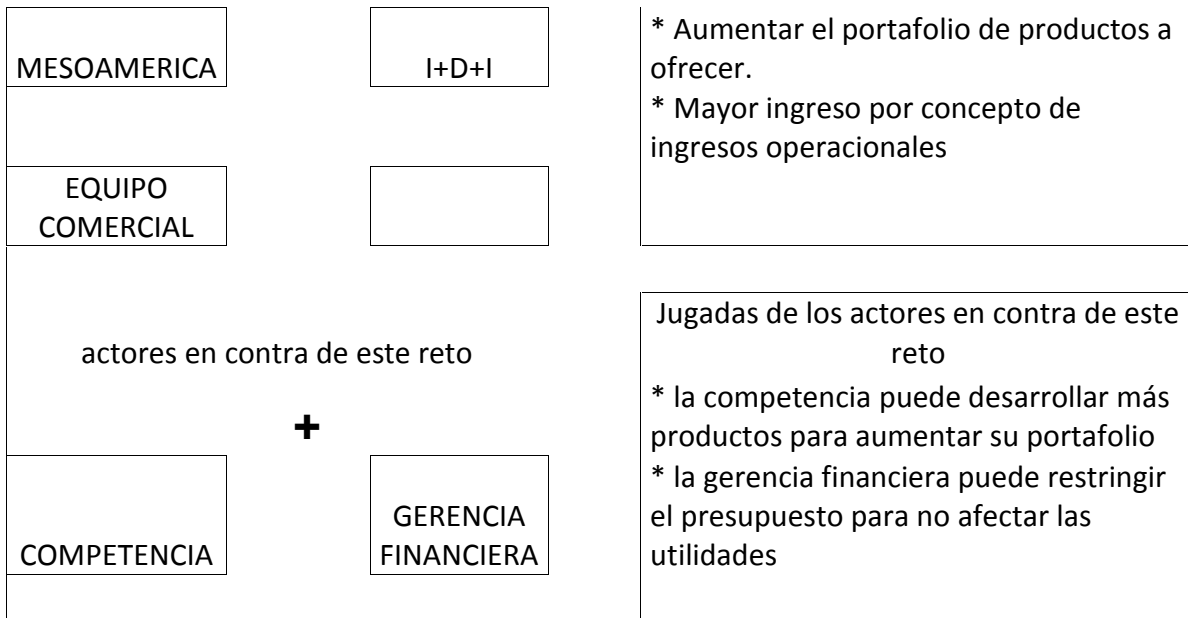
PERSPECTIVAS	VARIABLES CLAVES	INDICADORES	2. LO QUE SOMOS	RESPONSABLE
ACCIONISTAS	A-VENTAS	CRECIMIENTO EN VENTAS	12%	AREA COMERCIAL
	B-INGRESOS OPERACIONALES	CRECIMIENTO EN INGRESOS OPERACIONALES	\$ 90,926.00	AREA COMERCIAL
	C-LIQUIDEZ	NIVEL DE LIQUIDEZ	3.6%	AREA FINANCIERA
CLIENTES	D-OFERTAS DE RESTAURANTES	NUMERO DE RESTAURANTES	15	AREA FINANCIERA-LOGISTICA-ADMINISTRATIVA
	E-VARIEDAD DE PRODUCTOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS PROPIOS	12	I+D+I
PROCESOS	F-PUNTOS DE VENTA PROPIOS	NUMERO DE PUNTO DE VENTA PROPIOS	200	AREA FINANCIERA-LOGISTICA-ADMINISTRATIVA
	G-PRESENCIA EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	CANTIDAD DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	2	AREA DE MERCADEO
	H-EXPORTACIÓN DE CAFÉ	KILOGRAMOS DE CAFÉ EXPORTADO POR AÑO	6719 KGS/AÑO	AREA DE LOGISTICA-COMERCIO EXTERIOR
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	I-PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA	NÚMERO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR AÑO	1	I+D+I

	J-DESARROLLO DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS NUEVOS POR AÑO	3	I+D+I
--	---	--------------------------------------	---	-------

Tabla 8 Juego de Actores

A continuación el análisis de la influencia de cada actor sobre cada uno de los objetivos en mención:





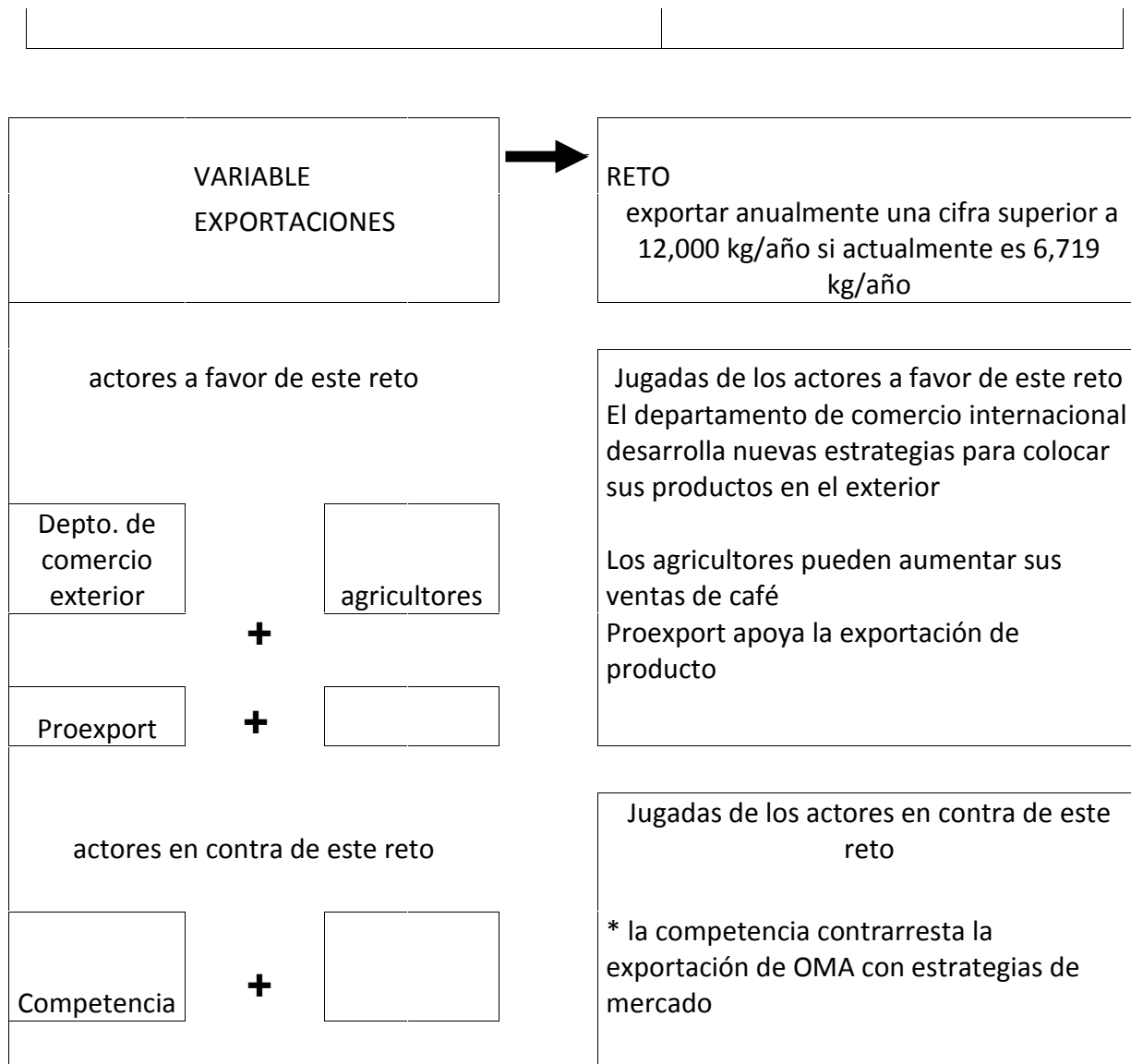


Figura 3 Análisis de la influencia Mactor

Se usa MACTOR para calificar los actores y su influencia sobre las variables estratégicas de OMA, a continuación la lista de los actores:

N°	Título largo	Título corto
1	MESOAMERICA	MESO
2	GERENTE DE VENTAS	GTEVTAS
3	DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS	DIAN
4	GERENTE FINANCIERO	GTEFRO

5	COMPETENCIA	COCIA
6	EQUIPO DE VENTAS	EQVTAS
7	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACION	I+D+I
8	CONSUMIDORES	CDORES
9	POSIBLES FRANQUICIADOS	POFRANQ
10	DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR	DEPTOCOEXT
11	PROMOCION DE TURISMO, INVERSION	PROEXPORT
12	AGRICULTORES	AGTORES
13	PROVEEDORES	PDORES

Tabla 9 Lista de Actores Mactor

También se tuvieron en cuenta las variables estratégicas trazadas:

N°	Título largo	Título corto
1	LOGRAR UNA COBERTURA DEL 100% EN LAS CIUDADES OBJETIVO A 2020	COBER
2	INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS EN UN 35% A 2020	INCVTAS
3	INCREMENTAR LOS INGRESOS OPERACIONALES EN UN 45% A 2020	INCINGOP
4	ALCANZAR UNA PRESENCIA EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION DEL 85% A 2020	PRESCANAL
5	INCREMENTAR LA LIQUIDEZ EN UN 65% A 2020	INCLIQ

Tabla 10 Variables Estratégicas Trazadas Mactor

2.2.2. Matriz 2MAO.

	COBER	INCVTAS	INCINGOP	PRESCANAL	INCLIQ
MESO	1	2	2	2	2
GTEVTAS	2	3	3	3	3
DIAN	0	2	2	0	2
GTEFRO	2	2	2	2	3
COCIA	-2	-2	-2	-3	-3
EQVTAS	2	3	3	3	3
I+D+I	0	1	1	1	1
CDORES	1	2	2	2	2
POFRANQ	1	2	2	2	2
DEPTOCOEXT	2	2	2	0	2
PROEXPORT	1	2	2	1	2
AGTORES	1	1	2	1	2

PDORES	2	1	3	3	3
--------	---	---	---	---	---

Tabla 11 Matriz 2MAO

2.2.3. Matriz MID.

	MESO	GTEVTAS	DIAN	GTEFRO	COCIA	EQVTAS	I+D+I	CDORES	POFRANQ	DEPTOCOEXT	PROEXPORT	AGTORES	PDORES
MESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GTEVTAS	0	0	0	2	3	4	3	3	3	3	3	0	0
DIAN	4	2	0	3	4	2	0	3	3	3	3	3	4
GTEFRO	0	3	0	0	2	2	2	1	3	2	2	0	4
COCIA	4	4	0	4	0	4	4	4	4	4	4	2	3
EQVTAS	0	2	0	2	4	0	3	3	2	2	2	0	0
I+D+I	0	2	0	2	3	2	0	3	3	0	0	0	0
CDORES	4	4	0	4	4	4	4	0	4	4	4	1	1
POFRANQ	3	3	0	3	3	3	3	1	0	3	3	0	0
DEPTOCOEXT	0	2	0	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0
PROEXPORT	0	2	0	1	3	3	3	1	2	2	0	0	0
AGTORES	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PDORES	3	2	0	2	2	1	2	0	2	2	0	0	0

Tabla 12 Matriz MID

2.2.4. Plano de influencias y dependencias entre actores.

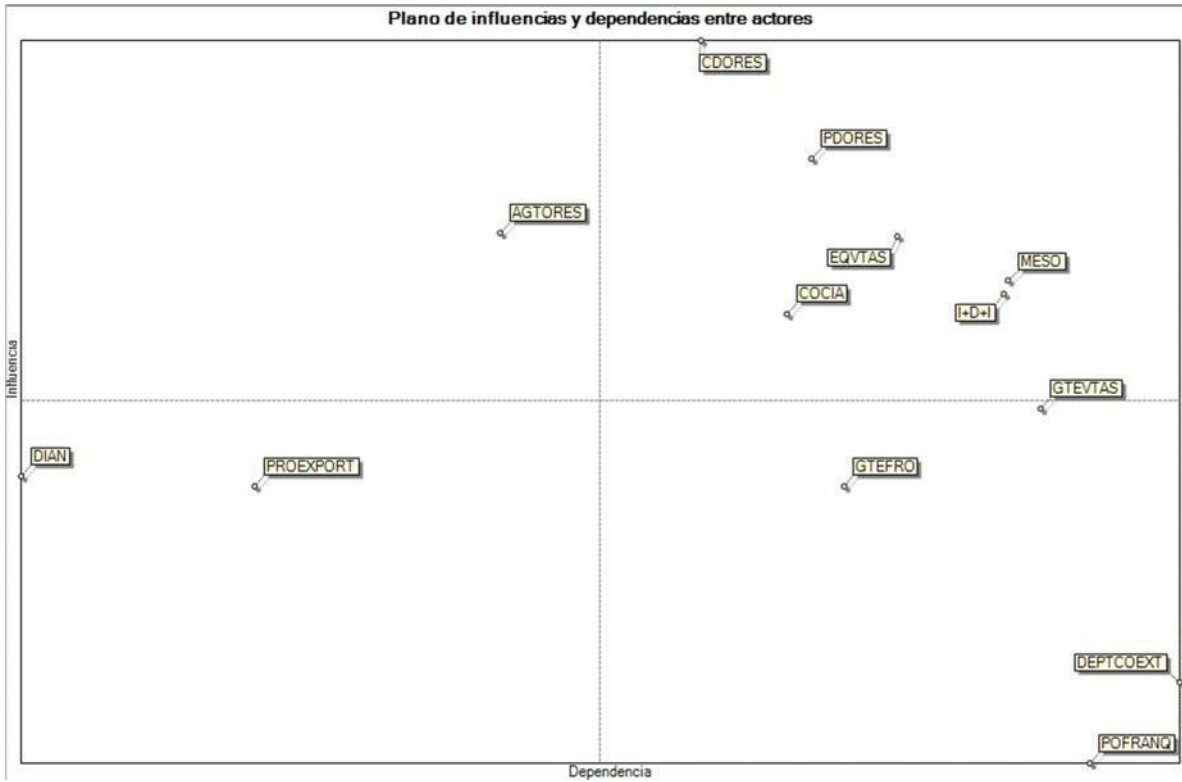
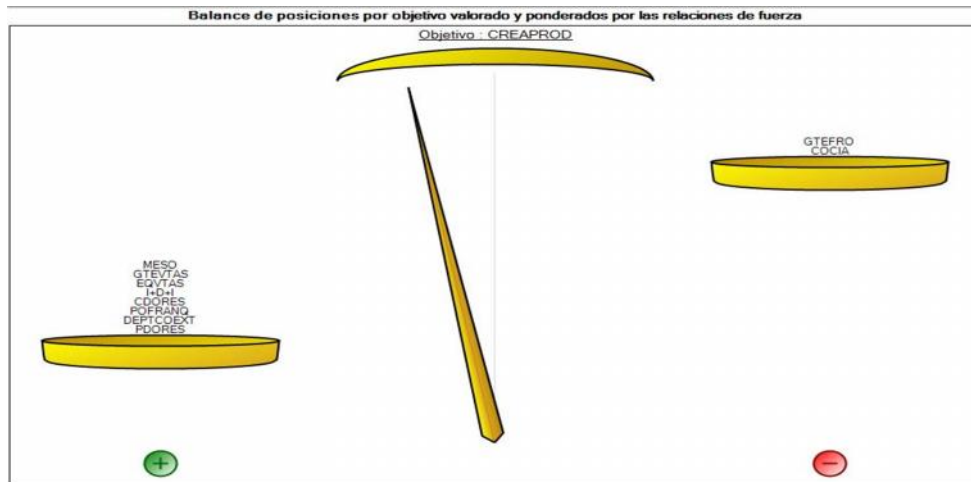


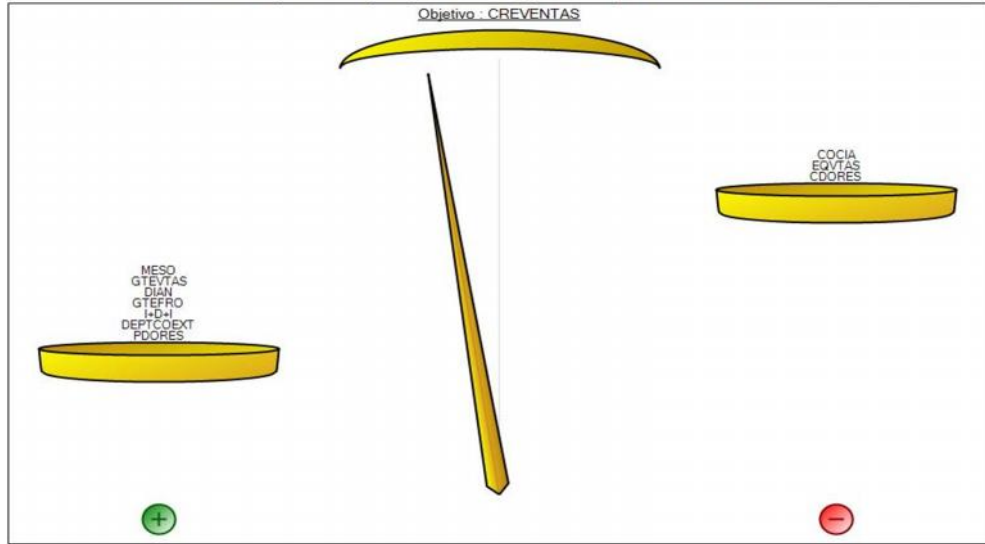
Figura 4 Plano de influencias y dependencias entre actores

2.2.5. Conclusiones.

A continuación la forma gráfica en que MACTOR nos muestra la influencia de los actores sobre los objetivos propuestos:



Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza

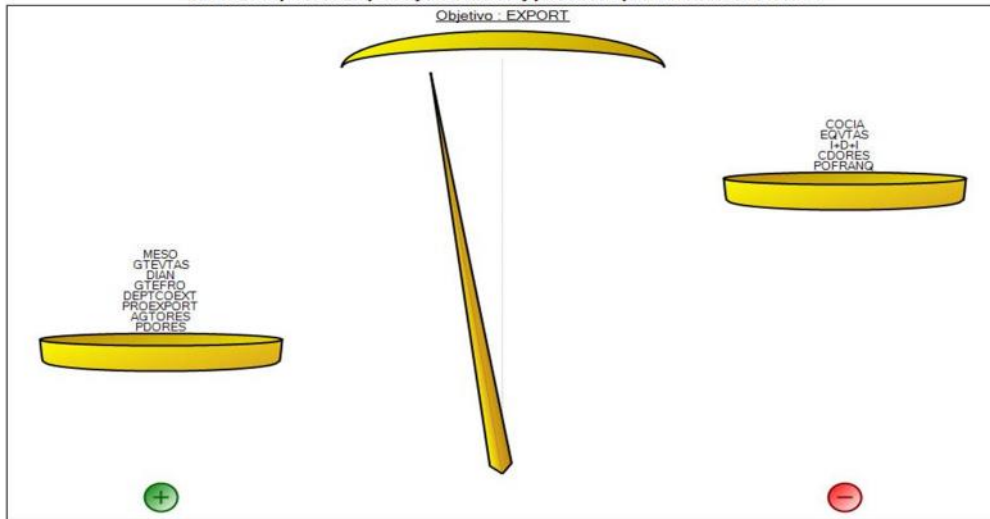




Figura 5 Influencia de Actores sobre Objetivos Propuestos

Según el análisis resultante del uso del software tenemos las siguientes conclusiones:

- El crecimiento en ventas y exportación son las 2 variables sobre las que los actores más influencia ejercen.
- Competencia es el actor que influencia de forma más fuerte y negativa a las variables estratégicas.
- Los actores Mesoamérica, gerente de ventas, posibles franquiciados y proveedores son los actores que influyen más fuertemente las variables estratégicas de forma positiva.

2.3. Simic.

Mediante el uso de este método de impacto cruzado hallamos que tan probable es el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados y analizados en el punto anterior. Lo primero es establecer las hipótesis del cumplimiento de los objetivos y luego analizar las probabilidades de lograr los objetivos.

2.3.1. Escenarios probables (método DELPHI).

Tomando los objetivos estratégicos se realizan las hipótesis del cumplimiento de los mismos:

- **Hipótesis 1:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 obtener un crecimiento en ventas superior a 15% si actualmente es 12%?
- **Hipótesis 2:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 obtener un crecimiento en ingresos operacionales a \$120,000 si actualmente es 91,000?
- **Hipótesis 3:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 obtener una liquidez superior a 5% si actualmente es 3,6%?
- **Hipótesis 4:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 tener un número de restaurantes superior a 22 si actualmente es 15?
- **Hipótesis 5:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 crear una cantidad de productos superior a 16 si actualmente es 12?
- **Hipótesis 6:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 tener un número de puntos de venta propios superior a 250 si actualmente es 200?
- **Hipótesis 7:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 tener un número de canales de distribución superior a 4 si actualmente es 2?
- **Hipótesis 8:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 exportar anualmente una cifra superior a 12,000 kg/año si actualmente es 6,719 kg/año?
- **Hipótesis 9:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 generar anualmente una cifra superior a 1 proyecto de investigación nuevo si actualmente es 0 por año?
- **Hipótesis 10:** ¿Qué tan probable es para OMA al 2020 generar anualmente una cifra superior a 6 productos nuevos/año si actualmente tiene 3 en su portafolio?

Una vez se ha indagado acerca de que tan probable es el cumplimiento de los objetivos, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

EXPERTOS	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	PROMEDIO EXPERTOS
EXPERTO 1	90	70	50	90	70	70	70	90	90	50	74
EXPERTO 2	70	70	70	90	70	70	90	70	90	50	74
EXPERTO 3	70	90	50	70	50	70	70	50	90	50	66
EXPERTO 4	70	50	50	90	50	90	90	50	70	70	68
EXPERTO 5	90	70	70	70	70	70	70	50	70	70	70
EXPERTO 6	50	70	50	90	70	70	70	70	90	50	68
PROMEDIO SIMPLE	73,33	70	56,67	83,33	63,33	73,33	76,67	63,33	83,33	57	70
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	15,06	12,65	10,33	10,33	10,33	8,16	10,33	16,33	10,33	10,33	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	20,53 %	18,07 %	18,23 %	12,39 %	16,31 %	11,13 %	13,47 %	25,78 %	12,39 %	18,33 %	

Tabla 13 Respuestas método Delphi.

Según los resultados anteriores se procede a analizar las probabilidades simples y condicionales que permitirán determinar las estrategias a crear.

2.3.2. Probabilidades simples.

VARIABLE	EVENTOS	PROBABILIDADES	e
VENTAS	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 obtener un crecimiento en ventas superior a 15% si actualmente es 12%?	70%	e1
# DE RESTAURANTES	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 tener un número de restaurantes superior a 22 si actualmente es 15?	80%	e2
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 crear una cantidad de productos superior a 16 si actualmente es 12?	60%	e3
EXPORTACIONES	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 exportar anualmente una cifra superior a 12,000 kg/año si actualmente es 6,719 kg/año?	60%	e4
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 generar anualmente una cifra superior a 1 proyecto de investigación nuevo si actualmente es 0 por año?	80%	e5

Tabla 14 Probabilidades Simples

2.3.3. Probabilidades condicionales.

E	e1	e2	e3	e4	e5	SI
e1	60%	60%	20%	20%	50%	
e2	70%	70%	40%	20%	20%	
e3	70%	30%	60%	10%	10%	
e4	70%	10%	10%	60%	40%	
e5	70%	10%	70%	80%	80%	

E	e1	e2	e3	e4	e5	NO
e1	60%	40%	50%	50%	60%	
e2	20%	70%	60%	70%	60%	
e3	30%	60%	60%	60%	20%	
e4	10%	70%	80%	60%	30%	
e5	20%	70%	20%	60%	80%	

VARIABLE	EVENTOS
VENTAS	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 obtener un crecimiento en ventas superior a 15% si actualmente es 12%?
# DE RESTAURANTES	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 tener un número de restaurantes superior a 22 si actualmente es 15?
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 crear una cantidad de productos superior a 16 si actualmente es 12?
EXPORTACIONES	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 exportar anualmente una cifra superior a 12,000 kg/año si actualmente es 6,719 kg/año?
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	¿Qué tan probable es para OMA al 2020 generar anualmente una cifra superior a 1 proyecto de investigación nuevo si actualmente es 0 por año?

Tabla 15 Probabilidades condicionales

2.4. Análisis morfológico.

Mediante el análisis morfológico creamos los posibles escenarios futuros para el cumplimiento de los objetivos.

2.4.1. Gráfico morfológico.

PERSPECTIVAS	VARIABLES CLAVES	INDICADORES	OPCIONES DE FUTURO		
			1. LO QUE NO QUEREMOS SER	2. LO QUE SOMOS	3. LO QUE QUEREMOS SER
ACCIONISTAS	A-VENTAS	CRECIMIENTO EN VENTAS	INF 13%	12%	SUP A 15%
	B-INGRESOS OPERACIONALES	CRECIMIENTO EN INGRESOS OPERACIONALES	INF A \$120.000	\$ 90.926,0	SUP A \$120.000
	C-LIQUIDEZ	NIVEL DE LIQUIDEZ	INF A 5%	3,6%	SUP A 5%
CLIENTES	D-OFERTRAS DE RESTAURANTES	NUMERO DE RESTAURANTES	INF A 20	15	SUP A 22
	E-VARIEDAD DE PRODUCTOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS PROPIOS	INF A 15	12	SUP A 16
PROCESOS	F-PUNTOS DE VENTA PROPIOS	NUMERO DE PUNTO DE VENTA PROPIOS	INF A 200	200	SUP A 250
	G-PRESENCIA EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	CANTIDAD DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	INF A 3	2	SUP A 4
	H-EXPORTACIÓN DE CAFÉ	KILOGRAMOS DE CAFÉ EXPORTADO POR AÑO	INF A 10000 KGS/AÑO	6719 KGS/AÑO	SUP A 12000/AÑO
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	I-PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA	NÚMERO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR AÑO	INF A 1	1	SUP A 1
	J-DESARROLLO DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS NUEVOS POR AÑO	INF A 4	3	SUP A 6

Tabla 16 Gráfico Morfológico

2.4.2. Análisis

Mediante el desarrollo del análisis prospectivo podemos concluir lo siguiente:

- Las variables relacionadas con la perspectiva de los accionistas son las que más están influyendo en el desarrollo del negocio de OMA y si a lo anterior sumamos que son los accionistas quienes influyen de forma más positiva podemos concluir que harán todo lo posible por lograr los objetivos relacionados con las variables.

El negocio de OMA se ve afectado negativamente de forma más fuerte por la competencia, y teniendo en cuenta la llegada de Starbucks últimamente al país, hay que desarrollar estrategias alineadas en función de contrarrestar la entrada de nuevos competidores

3. Formulación estratégica.

3.1. Etapa de aportación de información.

En el desarrollo de esta etapa, vamos a desglosar los factores más importantes, tanto internos como externos que inciden en el desarrollo de la actividad comercial y operativa de Café OMA, aspectos como competencia, tendencias de consumo, políticas monetarias etc., serán analizados, evaluados, ponderados y calificados según su grado de influencia tanto para café OMA como para sus principales competidores.

3.1.1. Matriz MEFE.

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1.	Aumento en el nivel de ingresos de la población	0,12	3	0,36
2.	Estabilidad relativa de tasas de interés	0,05	2	0,1
3.	Proyección al alza de la tasa de cambio / dólar	0,03	2	0,06
4.	Aumento de los hábitos de consumo de alimentos fuera del hogar	0,1	4	0,4
5.	Firmas de tratados de libre comercio con varios países	0,07	4	0,28
6.	Subsidios para la producción de cafés especiales	0,03	2	0,06
7.	Mayor oferta de maquinaria de producción más eficiente	0,05	2	0,1
	AMENAZAS			
1.	Inestabilidad económica en países mercado	0,11	2	0,22
2.	Incremento en comercio informal de café en la calle	0,12	3	0,36
3.	Ingreso de nuevos competidores al mercado local	0,12	3	0,36
4.	Aumento de las Tecnologías para consumo de café en el hogar	0,05	2	0,1
5.	Alto costos para asumir cambios tecnológicos	0,07	3	0,21
6.	Incremento en exigencias de Normas y leyes ambientales	0,08	3	0,24
		1		2,85

Tabla 17 Matriz MEFE

Análisis nivel 1, calificación total.

Una vez ponderados y calificados los factores externos como las amenazas y las oportunidades tenemos una calificación general de 2,85, lo cual refleja que café OMA está haciendo acciones encaminadas a aprovechar las oportunidades que el mercado está presentando, como los aumentos en el nivel de ingreso de la población o los cambios en los hábitos de consumo fuera del hogar. Por otro lado, podemos deducir que café OMA está tomando las medidas necesarias para hacer frente a las amenazas que presenta el mercado, tales como el ingreso de nuevos competidores y los altos costos de los cambios tecnológicos.

Análisis nivel 2, subtotal de pesos ponderados de oportunidades y amenazas.

Tomando como base las ponderaciones de los factores por separado, tanto de amenazas 55%, como de oportunidades 45%, refleja que el mercado presenta una leve inclinación por las amenazas, teniendo en cuenta las calificaciones para cada factor, vemos que café OMA está más preparado para afrontar las amenazas (1,49) versus la forma en que se prepara para aprovechar las oportunidades (1,36).

Análisis nivel 3, oportunidades y amenazas con mayor peso y menor calificadas.

Dentro de las oportunidades encontramos que las de mayor peso son:

- Aumento del nivel de ingresos de la población 12%, calificada con 3, refleja que OMA dentro de su política de expansión quiere realizar un mayor

cubrimiento geográfico para que más personas puedan acceder a sus productos.

- Aumento de los hábitos de consumo de alimentos fuera del hogar 10%, calificada con 4 debido a que la empresa está haciendo grandes esfuerzos en aumentar el cubrimiento de café restaurantes precisamente para ofrecer al consumidor alternativas saludables y de calidad.

Las oportunidades que presentan menor calificación pero que tienen un peso ponderado importante son:

- Estabilidad relativa de las tasas de interés, tiene una ponderación del 5% y una calificación de 2, lo que haría suponer que si logramos aprovechar más esta oportunidad y aumentar su calificación en un punto podríamos subir la calificación general en 0,05 puntos.
- Mayor oferta de maquinaria para producción más eficiente. Igual que en el caso anterior, la ponderación es del 5% y la calificación de 2, por lo que si OMA logra hacer una mayor conversión tecnológica, aprovechando las tasas de interés relativamente estables podría subir su calificación global en 0,05 puntos.

Las amenazas de mayor peso son:

- Incremento del comercio informal de café en la calle 12% y calificación 3.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado local 12% y calificación 3.

Estos dos factores presentan un alto peso ponderado debido a su influencia en el mercado, el comercio informal afecta importantemente el sector gastronómico en general, así como el ingreso de nuevos competidores hacen que el esfuerzo por capturar y fidelizar clientes sea aún mayor, café OMA presenta una alta calificación en estos dos factores debido a que para contrarrestar el impacto que puede llegar a tener el ingreso de nuevos competidores ha desarrollado una política de calidad en sus procesos bastante fuerte, la capacitación de su personal en temas técnicos y de servicio es una prioridad para la empresa, además de la capacitación del personal, la empresa tienen dentro de sus objetivos a corto y mediano plazo un plan de expansión y cubrimiento geográfico bastante ambicioso, lo que permitirá captar nuevos mercados y contrarrestar en buena medida el impacto que puede tener el comercio informal de café preparado con productos de calidad, nuevos desarrollos de productos y establecimientos cómodos.

Las amenazas con alta ponderación y baja calificación son:

- Inestabilidad económica de los países mercado 11% y calificación 2.

Esta variable presente un peso ponderado alto, debido a su gran impacto en el comercio internacional de las empresas exportadoras, la calificación para café OMA es de 2 por que no es mucho lo que la empresa puede hacer en mitigar su impacto en los mercados en los que ya hace presencia, tal es el caso de Venezuela y Ecuador, lo que si puede hacer la empresa es a futuro, tener muy en cuenta la estabilidad económica y política de los mercados destino en los que vaya a colocar sus productos, con esto minimiza en algo el impacto de esta variable sobre la empresa.

Análisis nivel 4, oportunidades vs amenazas.

De alguna forma, la relación entre oportunidades y amenazas se puede ver de la siguiente manera:

		AMENAZAS	
		Incremento en comercio informal de café en la calle	Ingreso de nuevos competidores al mercado local
OPORTUNIDADES	Aumento en el nivel de ingresos de la población	Al mercado tener mayor poder adquisitivo va a poder acceder a productos y servicios de mayor calidad	Al haber mayor poder adquisitivo en las personas el tamaño del mercado crece en términos absolutos, lo que disminuye el impacto en una posible reducción porcentual en la participación de cada competidor
	Aumento de los hábitos de consumo de alimentos fuera del hogar	Las personas cada vez tienen menos tiempo de comer en su hogar o de preparar alimentos, por lo que tener una oferta completa y de calidad hace que prefieran ir a un lugar donde encuentren todo lo que necesitan, un café, un almuerzo o una cena.	

Tabla 18 Análisis nivel 4, oportunidades vs amenazas

3.1.2. Matriz MEFI.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I

FACTORES INTERNOS CRITICOS		EMPRESA:		
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Ingresos operacionales	0,1	3	0,30
2	Liquidez	0,05	3	0,15
3	Oferta de menús de calidad	0,04	3	0,12

4	Presencia en diferentes canales de distribución	0,06	2	0,12
5	Cubrimiento nacional	0,06	3	0,18
6	Sellos de calidad	0,02	3	0,06
7	Barras de café de fácil manejo y bajos costos de operación.	0,05	4	0,20
8	Comercio exterior	0,1	2	0,20
DEBILIDADES				
1	Utilidad neta	0,07	3	0,21
2	Precios elevados de los productos	0,07	2	0,14
3	Oferta de productos complementarios	0,06	2	0,12
4	Presencia internacional de puntos de venta	0,12	1	0,12
5	Canal de ventas electrónicas	0,12	3	0,36
6	Procesos de investigación agrícolas	0,03	1	0,03
7	Rotación del personal operativo	0,05	3	0,15
TOTAL		1,00		2,46

Tabla 19 matriz MEFI

Análisis nivel 1, calificación total.

Una vez ponderados y calificados los factores internos como las fortalezas y las debilidades, tenemos una calificación general de 2,46, lo cual refleja que café OMA no se está apalancando de manera adecuada en sus fortalezas, tal es el caso de la presencia en diferentes canales de distribución y no está tomando acciones correctivas para mejorar sus debilidades, como en el caso del comercio internacional y la presencia en el canal de ventas electrónico.

Análisis nivel 2, subtotal de pesos ponderados de fortalezas y debilidades.

Tomando como base las ponderaciones de los factores por separado, son las debilidades con un 52% las que mayor peso representan para café OMA, también se refleja que teniendo en cuenta las calificaciones para cada factor, vemos que café OMA está más preparado para potenciar mejor las fortalezas (1,33) versus la forma en que se prepara para superar las debilidades (1,13).

Análisis nivel 3, fortalezas y debilidades con mayor peso y menor calificadas.

Dentro de las fortalezas encontramos que las de mayor peso ponderado pero con menor calificación son:

- Comercio exterior 10%, calificación 2. Esto debido a que la empresa por estrategia ha decidido que su política de comercio exterior estará basada solo en las exportaciones de café empacado, siendo aún muy baja su cuota exportadora, el tema de apertura de puntos de venta propios o franquiciados en el exterior ha sido pospuesto hasta no tener cubrimiento significativo en el mercado nacional, si la empresa decidiera iniciar un proceso de presencia con puntos de venta de barras de café o café restaurante en el exterior podría aumentar mínimo en 1 punto básico su calificación general.
- Presencia en diferentes canales de comercialización 6% y calificación 2, esto obedece a que si bien la empresa si hace presencia en diferentes canales de comercialización para el caso de los productos empacados, no lo está haciendo en la forma adecuada, para el canal retail, no hace presencia en supermercados pequeños o tiendas de barrio, solo se limita a grandes cadenas en donde su participación en góndolas es muy competida con productos de menor precio y calidad, por otro lado, su presencia en el canal de venta institucional es muy débil, no cuenta con una fuerza de ventas especializada o con un aliado estratégico que le aporte a la distribución.

Dentro de las debilidades con mayor peso ponderado y menor calificación encontramos:

- Presencia internacional de puntos de venta 12% y calificación 1, tal como lo mencionamos anteriormente, la presencia de café OMA en el exterior se limita a las exportaciones de producto empacado.
- Precios elevados de los productos 7% y calificación 2, lo anterior obedece que el sector al que café OMA orienta sus productos es a estratos medios – altos, por lo que su política de precios va acorde con sus estándares de calidad, en algunos casos se pueden percibir precios altos.

Análisis nivel 4, fortalezas vs debilidades.

		FORTALEZAS		
		Comercio exterior	Presencia en diferentes canales de distribución	Oferta de menús de calidad
DEBILIDADES	Canal de ventas electrónicas	Al desarrollar un canal de ventas electrónicas café OMA podría potencializar sus ventas en el exterior.	El canal de ventas en internet podría facilitar la apertura de nuevos canales de distribución.	N/A
	Presencia internacional de puntos de venta	Se impulsa la presencia internacional de la marca y el comercio exterior al tener puntos de venta en otros países.	Abrir puntos de venta en el exterior podría apalancar la marca para abrir nuevos canales de distribución en mercados internacionales	Los menús de calidad son vitales para poder desarrollar una política de internacionalización de la marca.

Precios elevados de los productos	N/A	Se deben seleccionar muy bien los canales de distribución adecuados para los productos OMA, debido a que por ejemplo en una estrategia TAT no se pueden colocar los productos en tiendas de estratos bajos.	Definitivamente la relación costo / beneficio debe ser equilibrada, el tema de precios altos no debe ser temeroso si se contra arresta con calidad de los productos y buen servicio en los puntos de venta.
-----------------------------------	-----	---	---

Tabla 20 Análisis nivel 4, fortalezas vs debilidades

3.1.3. Matriz MPC.

			CAFÉ OMA		JUAN VALDÉZ		DUNKIN DONUTS	
			CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL
1	Ingresos operacionales	0,10	3	0,3	4	0,4	2	0,2
2	Canales de distribución	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07
3	Puntos de venta a nivel nacional	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
4	Barras de café de fácil manejo y bajos costos de operación.	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
5	Operación internacional	0,20	2	0,4	3	0,6	4	0,8
6	Precios elevados de los productos	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
7	Oferta de productos complementarios	0,10	3	0,3	4	0,4	2	0,2
8	Canal de ventas electrónicas	0,13	1	0,13	4	0,52	1	0,13
		1,00		2,64		3,33		2,35

Tabla 21 Matriz MPC

Brechas.

Las brechas más importantes se presentan en:

- Operación internacional, hace referencia a la presencia de la marca en otros países. Si bien, Juan Valdez es una marca de tiendas de café relativamente nueva, pues abre sus puertas al público a finales del año 2002, el nombre Juan Valdez es reconocido internacionalmente por tratarse del personaje insignia de la marca Café de Colombia, una marca con más de 30 años de trayectoria, lo cual le facilitó a Juan Valdez su expansión internacional. Dunkin Donuts es una marca norteamericana que nace en los años 50, con más de diez mil tiendas a nivel mundial. Café OMA en este momento no tiene operación internacional con barras de café ni cafés restaurantes, solo con las exportaciones de productos empacados, por lineamientos estratégicos, Café OMA ha decidido no internacionalizar su operación hasta no fortalecer su presencia en todas las regiones del territorio nacional.
- Canal de ventas electrónicas, Juan Valdez tiene un canal de ventas por internet con el plus de poder comprar online y poner el producto en cualquier ciudad en la que la marca tenga presencia física, ni Café OMA ni Dunkin Donuts tienen canal de venta en internet.

3.1.4. 5 fuerzas de Michael Porter.

3.1.4.1. Barreras de entrada al mercado.

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Economías de escala	Pequeña				1		Grande
Diferenciación de producto	Escasa		1				Grande
Identificación de marca	Baja					1	Elevada
Costo de cambio	Bajo	1					Elevado
Acceso a canales de distribución	Amplio	1					Restringido
Requerimientos de capital	Bajos					1	Elevados
Acceso a tecnología avanzada	Amplio		1				Restringido
Acceso a materias primas	Amplio	1					Restringido
Protección del gobierno	Inexistente		1				Elevada
Efecto de la experiencia	Sin importancia					1	Muy importante
		3	3	0	1	3	

Tabla 22 Barreras de entrada al mercado

Las barreras de entrada al mercado de las barras de café son pocas, entendiendo la tabla superior podemos afirmar que las mayores barreras se consolidan en la parte de capacidad económica para invertir, es decir, tener los recursos suficientes para sostener la operación hasta llegar a punto de equilibrio, algo que no ofrece mayores impedimentos a los grandes grupos económicos. Por otro parte, un aspecto muy importante es la marca, es quizá el mayor atributo que puede tener una empresa para ingresar al mercado, la experiencia sumada a la trayectoria de la marca pueden hacer la diferencia entre el éxito o fracaso de la operación.

3.1.4.2. Barreras de salida del mercado.

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Especialización de activos	Elevada		1				Baja
Costo fijo de salida	Elevado					1	Bajo
Interrelación estratégica	Elevada		1				Baja
Barreras emocionales	Elevadas				1		Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					1	Bajas
		0	2	0	1	2	

Tabla 23 Barreras de Salida del Mercado

Así como las barreras de entrada, no existen mayores impedimentos para la salida del mercado de un actor, quizá la mayor barrera de salida puede ser la interrelación estratégica con algunos grupos de interés, tales como proveedores de café, debido que la diferenciación de producto es una de las estrategias principales de competencia en este sector, las empresas deben hacer relaciones estrechas con sus proveedores de grano con el fin de ofrecer el consumidor final productos diferenciados, es acá en donde se presenta la mayor barrera ya que estas relaciones pueden tomar bastante tiempo en consolidarse, después de pasar por etapas de desarrollo y ajustes para lograr un producto final de excelente calidad.

3.1.4.3. Rivalidad entre competidores.

		ATRACTIVIDAD					
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande		1				Pequeño
Crecimiento de la industria	Lento				1		Rápido
Costo fijo o de almacenaje	Elevado				1		Bajo

Características del producto	Genérico				1		Producto único
Incrementos capacidad	Grandes		1				Pequeños
Diversidad de competidores	Elevada		1				Baja
Compromisos estratégicos	Grandes		1				Bajos
		0	4	0	3	0	

Tabla 24 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores se presenta en mayor medida en el producto único y diferenciado, en Colombia a pesar de ser un país productor de café hay muy poca cultura de consumo, solo hasta hace poco tiempo se viene dando un auge en este sentido, los consumidores están aprendiendo sobre las diferentes clases de producto y sus atributos, lo que hace que cada marca tenga que hacer grandes esfuerzos por diferenciar su producto del de la competencia. Otro aspecto importante es el crecimiento de la industria, en este momento hay pocas “grandes” marcas compitiendo en el mercado y como ya lo mencionamos este está creciendo muy rápidamente, lo que demanda grandes inversiones de capital en publicidad y expansión geográfica.

3.1.4.4. Poder de los compradores.

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Cantidad de compradores importantes	Pocos		1				Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos	1					Pocos
Costos de cambio del comprador	Bajos	1					Altos
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				1		Baja

Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		1				Elevada
Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande					1	Pequeña
Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande					1	Fracción pequeña
Rentabilidad de los compradores	Baja			1			Elevada
		2	2	1	1	2	

Tabla 25 Poder de los Compradores

El mayor riesgo se presenta en la disponibilidad de sustitutos de productos, debido a que este mercado se asemeja mucho al de cafeterías y restaurantes es muy fácil que un consumidor encuentre gran variedad de ofertas para cubrir su necesidad, por otro lado, pese a no haber una cantidad de compradores importantes elevada el mercado se comporta como una gran torta que puede en determinado momento cambiar de “proveedor” por lo que es mucho más dispendiosa la fidelización de los clientes para retenerlos y asegurar una recompra.

3.1.4.5. Poder de los proveedores.

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Cantidad de proveedores importantes	Pocos				1		Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				1		Elevada
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado				1		Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada				1		Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja			1			Elevada

Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1						Pequeña
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		1					Fracción pequeña
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					1		Grande
		1	1	1		5	0	

Tabla 26 Poder de los Proveedores

En cuanto al poder de los proveedores, si bien no tienen un poder muy alto, su participación en la estrategia de diferenciación de producto es fundamental, ya que son los productores de café quienes proveen la materia prima más importante para esta industria, las labores de apoyo, acompañamiento y control que deben hacer las empresas con sus proveedores determinan en gran medida el éxito de su producto en el mercado. Proyectos productivos en conjunto, labores sociales con agricultores cafeteros también hacen parte de una estrategia de marketing que varios competidores de este mercado aprovechan para capturar clientes potenciales en Colombia y en el exterior.

3.1.4.6. Disponibilidad de sustitutos.

		ATRACTIVIDAD					
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande					1	Pequeña
Costos de cambio de usuarios	Bajos	1					Elevados
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada			1			Baja
Precio-valor de sustitutos	Elevado			1			Bajo
		1	0	2	0	1	

Tabla 27 Disponibilidad de Sustitutos

La disponibilidad de sustitutos no ejerce mayor influencia en este mercado, pero hay un aspecto importante y es que los costos de cambio de los usuarios son muy bajos, por lo que se pueden presentar fugas de mercado a otros sectores en los que puedan satisfacer sus necesidades.

3.1.4.7. Acciones del gobierno.

		ATRACTIVIDAD					
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Protección a la industria	Desfavorable	1					Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable				1		Favorable
Consistencia de políticas.	Baja		1				Elevada
Movimientos de capital entre países	Restringido				1		Sin restricción
Tarifas aduaneras	Restringidas				1		Sin restricción
Acceso a divisas extranjeras	Restringido				1		Sin restricción
Propiedad extranjera	Limitada				1		Ilimitada
Ayuda a competidores	Substancial					1	Ninguna
		1	1	0	5	1	

Tabla 28 Acciones del Gobierno

La influencia de las acciones del gobierno en esta industria son pocas, más allá del manejo de las políticas macroeconómicas y monetarias que el gobierno ejerce no hay mucho control, protección o restricciones que impidan o favorezcan el desarrollo del negocio, es importante destacar que los tratados de libre comercio si favorecen el desarrollo de la internacionalización de las empresas, tal es el caso de las exportaciones. En cuanto a la regulación de la industria, Colombia tiene unas normas sanitarias muy laxas con relación a las de otros países, algo que puede ser desfavorable en el momento en el que empresas colombianas quieran acceder a

mercados internacionales y tengan que adecuar sus productos y servicios a las normatividades locales más duras.

3.1.4.8. Análisis general.

	CALIFICACION GENERAL					
	1	2	N	3	4	
Barreras a la entrada	3	3	0	1	3	
Barreras a la salida	0	2	0	1	2	
Rivalidad entre competidores	0	4	0	3	0	
Poder de los compradores	2	2	1	1	2	
Poder de los proveedores	1	1	1	5	0	
Disponibilidad de substitutos	1	0	2	0	1	
Acciones de gobierno	1	1	0	5	1	
Evaluación General	8	13	4	16	9	50
	8	26	0	48	36	118
	1	2		3	4	2,36

Tabla 29 Análisis General

En realidad el sector no presenta grandes barreras, la calificación general es de 2.36. El sector se presenta atractivo, esto se evidencia en el interés de grandes marcas internacionales en acceder al mercado de la venta de café en Colombia, Starbucks y Nespresso de Nestlé.

Análisis

Con base en las capacidades y limitaciones de la organización y teniendo como base las matrices MEFE y MEFI, encontramos que cuantitativamente la estrategia que la organización debe seguir es la de expansión geográfica o cobertura de nuevos mercados geográficos, siguiendo con su política de apertura de nuevos puntos de venta a nivel nacional, abrir nuevas oficinas comerciales

en el exterior o buscar oficinas locales de comercialización en mercados donde aún no tenga presencia con productos empacados. Así mismo, una buena alternativa estratégica para lograr la apertura de puntos de venta en el exterior con barras de café y café restaurantes puede ser la estrategia de internacionalización mediante la figura de franquicias, esta estrategia ofrece un riesgo bajo de inversión de capital, disminuye los riesgos de no conocer los mercados locales debido a que es un franquicia do local quien ya conoce el mercado y la operación de negocios similares.

3.1.5. Análisis de la cadena de valor.

Valor para el cliente				
Infraestructura				
Junta directiva, presidente, barras de café, restaurantes, centros de producción, centros de distribución, exportaciones, supermercados, mercadeo.				
200 barras de café y 17 restaurantes en el territorio nacional, también cuenta con un portafolio de productos empacados y complementarios de café que distribuye en Colombia y exporta a más de 21 países en América, Europa y Asia.				
Gestión del Recurso Humano				
Cuenta con más de mil empleados trabajando bajo los principios de Servicio, honestidad, Pertenencia, Responsabilidad y Pulcritud. queriendo tener un alto top of mind dentro de sus clientes y siendo para sus colaboradores un lugar con un ambiente agradable de trabajo y remuneración y con altas posibilidades de crecimiento personal y laboral				
I +D				
Mejoras constantes en procesos, productos e inversión planificada año a año en la actualización de los sistemas informáticos que permitan la obtención en tiempo real de las necesidades de abastecimiento y flujo de productos, junto con la mejora continua de la infraestructura física y de las últimas tecnologías en la cultura del café que nos permitan dar la mejor experiencia en torno a este.				
Adquisición				
Lograr que nuestros proveedores compartan nuestra estrategia de sostenibilidad implementando alianzas que sean de beneficio mutuo con el fin de garantizar la calidad de los productos.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicio
Proveedores debidamente escogidos con carácter regional por cercanía a cada uno de los puntos a nivel nacional facilitando las entregas	Red de barras de café a nivel nacional con	Amplia red de barras de café y restaurantes	Una política completa de mercadeo y ventas ,	Excelencia en el servicio basado en

,clasificados con altos estándares que garanticen la calidad y oportunidad con un excelente control de inventarios	un proceso de pedidos y control de inventario en línea, con una organización enfocada en el servicio	a nivel nacional conocida como una empresa con altos estándares de calidad	auditoria del servicio, programa de incentivos por cumplimiento de ventas	los 4 pilares calidad, servicio, limpieza y hospitalidad
--	--	--	---	--

Tabla 30 Análisis de la cadena de valor

3.2. Etapa de ajustes.

3.2.1. FODA.

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)		
		1. Ingresos operacionales	1. Utilidad neta		
		2. liquidez	2. Precios elevados de los productos		
		3. Oferta de menus de calidad	3. Oferta de productos complementarios		
		4. Presencia en diferentes canales de distribución	4. Presencia internacional de puntos de venta		
		5. Cubrimiento nacional	5. Canal de ventas electrónicas		
		6. Sellos de calidad	6. Procesos de investigación agrícolas		
		7. Barras de café de fácil manejo y bajos costos de operación.	7. Rotación del personal operativo		
		8. Comercio exterior			
OPORTUNIDADES (O)	1. Aumento en el nivel de ingresos de la población	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)		
	2. Estabilidad relativa de tasas de intereses			Desarrollo del mercado	10
	3. Proyección al alza de la tasa de cambio / dolar	(F4, O2) Desarrollo del mercado	(D2, O2) Desarrollo Interno	Desarrollo de productos	2
	4. Aumento de los hábitos de consumo de alimentos fuera del hogar	(F4, O7) Desarrollo de productos	(D2, O7) Desarrollo Interno	Penetración en el mercado	3
	5. Firmas de tratados de libre comercio con varios países	(F8, O2) Desarrollo del mercado	(D4, O2) Desarrollo del mercado	Integración hacia adelante	1
	6. Subsidios para la producción de cafés especiales	(F8, O7) Desarrollo del mercado	(D4, O7) Desarrollo del mercado	Desarrollo Interno	4
	7. Mayor oferta de maquinaria de producción mas eficiente	(F5, O4) Desarrollo del mercado	(D3, O4) Desarrollo de Productos		
AMENAZAS (A)	1. Inestabilidad económica en países mercado	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)		
	2. Incremento en comercio informal de café en la calle	(F4, A1) Desarrollo del mercado	(D2, A1) Penetración en el mercado		
	3. Ingreso de nuevos competidores al mercado local	(F4, A4) Penetración en el mercado	(D2, A4) Desarrollo Interno		
	4. Aumento de las Tecnologías para consumo de café en el hogar	(F8, A1) Integración hacia adelante	(D4, A1) Desarrollo del mercado		
	5. Alto costos para asumir cambios tecnológicos	(F8, A4) Penetración en el mercado	(D4, A4) Desarrollo del mercado		
	6. Incremento en exigencias de Normas y leyes ambientales	(F3, A2) Desarrollo Interno	(D5, A3) Desarrollo del Mercado		

Figura 6 FODA

3.2.2. PEEA.

FORTALEZAS FINANCIERAS		CALIFICACION	ESTABILIDAD AMBIENTAL		CALIFICACION
Apalancamiento financiero		4	Cambios tecnológicos		-4
Capital de trabajo		3	Cambios políticos		-3
Liquidez		4	Devaluación		-4
Flujo de capital		4	Tasa de inflación		-5
Rendimiento sobre la inversión		3	Variación de la demanda		-5
Facilidad para salir del mercado		5	Crecimiento del PIB		-3
Riesgo del negocio		3	Barreras de ingreso al mercado		-4
Total Fortaleza Financiera		26	Políticas gubernamentales		-4
FORTALEZA INDUSTRIAL		CALIFICACION	Presión competitiva		-4
Potencial de crecimiento		5	Total Estabilidad Ambiental		-36
Potencial de utilidades		4	VENTAJA COMPETITIVA		CALIFICACION
Facilidad de ingreso al mercado		4	Participación en el mercado		-3
Estabilidad financiera		4	Ciclo de vida del producto		-3
Conocimiento tecnológico		3	Calidad del Producto		-4
Utilización de recursos		3	Lealtad de los clientes		-2
Intensidad de Capital		2	Utilización de la capacidad de la competencia		-2
Utilización de capacidad		2	Conocimiento tecnológico		-3
Total Fortaleza Industrial		27	Control sobre proveedores y distribuidores		-4
			Total ventaja competitiva		-21

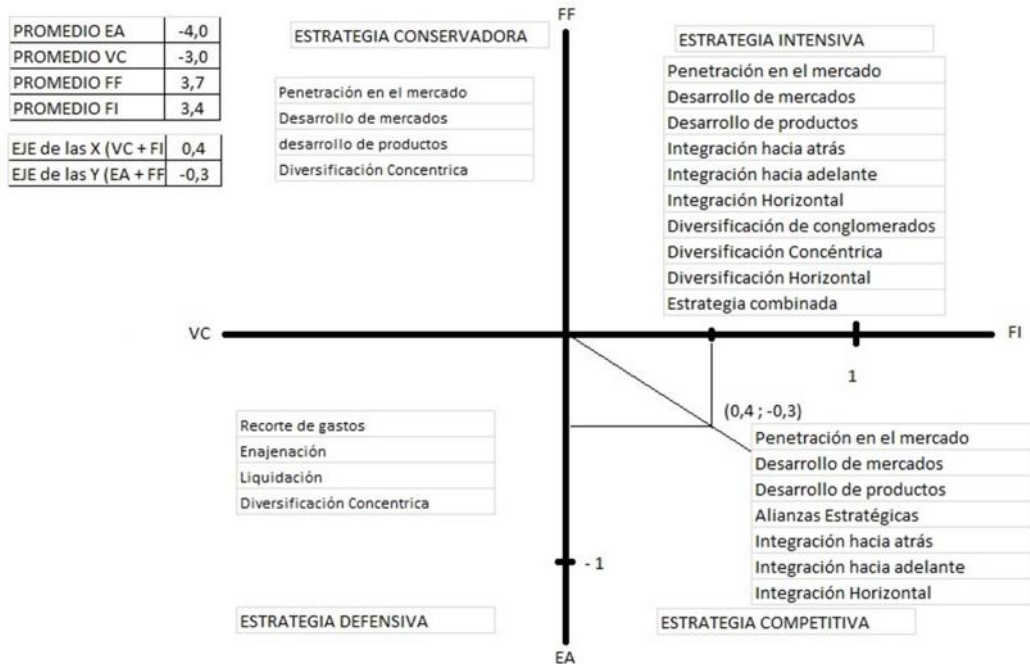


Figura 7 PEEA

3.2.3. Matriz IE

		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ MEFI (2,46)					
		SÓLIDO		PROMEDIO		DÉBIL	
		3.0 a 4.0		2.0 a 3.0		1.0 a 2.0	
		4.0	3.0	2.0	1.0		
PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ MEFE (2,85)	ALTO	I		II		III	
	3.0 a 4.0	I		II		III	
	MEDIO	IV		V		VI	
	2.0 a 3.0	IV		V		VI	
	BAJO	VII		VIII		IX	
	1.0 a 2.0	VII		VIII		IX	
	1.0	VII		VIII		IX	

Figura 8 Matriz IE

Las estrategias más aconsejables para los cuadrantes 3, 5, 7 se dirigen mejor mediante estrategias de conservar y mantener basándose en estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

3.3. Etapa de Decisión

3.3.1. matriz MPEC

Estabilidad relativa de tasas de interés		DESARROLLO DEL MERCADO		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO INTERNO	
FACTORES CLAVE (MEFI - MEFE)	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
Aumento en el nivel de ingresos de la población	0,12	3	0,36	3	0,36	0	0
Estabilidad relativa de tasas de interés	0,05	4	0,2	0	0	4	0,2
Proyección al alza de la tasa de cambio / dólar	0,03	4	0,12	0	0	3	0,1
Aumento de los hábitos de consumo de alimentos fuera del hogar	0,1	4	0,4	3	0,3	0	0

Firmas de tratados de libre comercio con varios países	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,2
Subsidios para la producción de cafés especiales	0,03	3	0,09	0	0	4	0,1
Mayor oferta de maquinaria de producción más eficiente	0,05	0	0	0	0	4	0,2
AMENAZAS							
Inestabilidad económica en países mercado	0,11	1	0,11	0	0	0	0
Incremento en comercio informal de café en la calle	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,2
Ingreso de nuevos competidores al mercado local	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,2
Aumento de las Tecnologías para consumo de café en el hogar	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,1
Alto costos para asumir cambios tecnológicos	0,07	2	0,14	0	0	1	0,1
Incremento en exigencias de Normas y leyes ambientales	0,08	0	0	1	0,08	1	0,1
FORTALEZAS							
Ingresos operacionales	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Liquidez	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,2
Oferta de menús de calidad	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,1
Presencia en diferentes canales de distribución	0,06	3	0,18	4	0,24	0	0
Cubrimiento nacional	0,06	4	0,24	4	0,24	0	0
Sellos de calidad	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,1
Barras de café de fácil manejo y bajos costos de operación.	0,05	4	0,2	0	0	3	0,2
Comercio exterior	0,1	4	0,4	0	0	3	0,3
DEBILIDADES							
Utilidad neta	0,07	0	0	2	0,14	1	0,1
Precios elevados de los productos	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,1
Oferta de productos complementarios	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,1
Presencia internacional de puntos de venta	0,12	1	0,12	1	0,12	0	0
Canal de ventas electrónicas	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,1
Procesos de investigación agrícolas	0,03	0	0	0	0	1	0
Rotación del personal operativo	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
TOTAL			4,28		3,22		3,3

Tabla 31 Matriz MPEC

Con base en las capacidades y limitaciones de la organización y teniendo como base las matrices MEFE y MEFI, encontramos que cuantitativamente la estrategia que la organización debe seguir es la de expansión geográfica o cobertura de nuevos mercados geográficos, siguiendo con su política de apertura de nuevos puntos de venta a nivel nacional, abrir nuevas oficinas comerciales en el exterior o buscar oficinas locales de comercialización en mercados donde aún no tenga

presencia con productos empacados. Así mismo, una buena alternativa estratégica para lograr la apertura de puntos de venta en el exterior con barras de café y café restaurantes puede ser la estrategia de internacionalización mediante la figura de franquicias, esta estrategia ofrece un riesgo bajo de inversión de capital, disminuye los riesgos de no conocer los mercados locales debido a que es un franquiciado local quien ya conoce el mercado y la operación de negocios similares.

4. Implementación y evaluación estratégica.

4.1. Mapa objetivos estratégicos

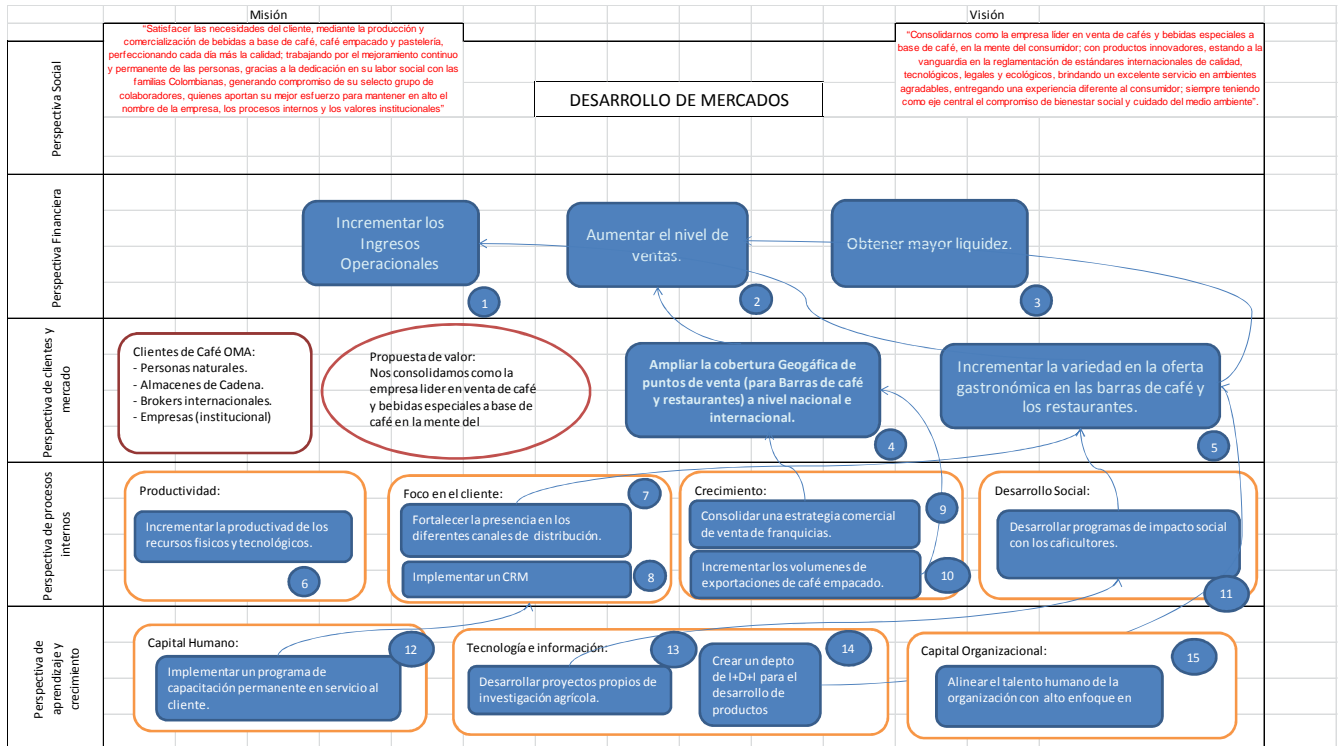


Figura 9 Mapa Objetivos Estratégicos

1. Incrementar los ingresos operacionales: lograr el aumento en los ingresos provenientes de la actividad propia del objeto social de Café OMA, tal como las ventas en las barras de café, los restaurantes y la venta de café empacado.
2. Aumentar el nivel de ventas: Lograr el aumento en las ventas de las barras de café, restaurantes y ventas provenientes de franquicias.

3. Obtener mayor liquidez: Aumentar la relación proveniente del activo corriente versus el pasivo corriente.
4. Ampliar la cobertura geográfica de puntos de venta (para barras de café y restaurantes) a nivel nacional e internacional: abrir más puntos de venta propios o por medio de franquicias.
5. Incrementar la variedad en la oferta gastronómica en las barras de café y los restaurantes: Complementar la variedad de productos a ofrecer a los clientes que fortalezca la oferta de valor en los puntos de venta.
6. Incrementar la productividad de los recursos físicos y tecnológicos: optimizar la capacidad productiva de los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta la organización.
7. Fortalecer la presencia en los diferentes canales de distribución: tener un crecimiento sostenido en los canales de distribución actuales.
8. Implementar un CRM: implementar un software que permita llevar un registro de los clientes que visitan los puntos de venta para conocer más a fondo sus gustos y costumbres de compra.
9. Consolidar una estrategia comercial de venta de franquicias: Estructurar la venta de franquicias para barras de café y restaurantes.
10. Incrementar los volúmenes de exportaciones de café empacado: aumentar los volúmenes de ventas del producto empacado a nivel internacional.
11. Desarrollar programas de impacto social con los caficultores: desarrollar programas conjuntos con los productores de café que impacten su entorno social.

12. Implementar un programa de capacitación permanente en servicio al cliente: todos los integrantes de la organización deben capacitarse en temas de servicio al cliente.
13. Desarrollar proyectos propios de investigación agrícola: desarrollar proyectos de I+D+I en las regiones caficultoras para conseguir mejores productos.
14. Crear un depto.. de I+D+I para el desarrollo de productos: crear depto.. interno de I+D+I.
15. Alinear el talento humano de la organización con alto enfoque en servicio al cliente: crear una cultura de servicio al cliente en todos los niveles de la organización.

4.2. Mapa de indicadores

PP	Objetivo Estratégico	Indicador	Medición	Valor real (período 2012)	Valor meta (período 2020)
Perspectiva Financiera	Lograr un nivel de ingresos operacionales que permitan atender el servicio de la deuda, cumplir con el pago de impuestos y devolver los adecuadamente los aportes de los socios	Variación Anual	IO año anterior / IO año actual	\$ 90,926 Millones	12% anual
		Cumplimiento de meta	IO Meta Vs IO Real		
	Lograr un nivel adecuado de ventas que permita llegar al punto de equilibrio en las barras de café y restaurantes y lograr la utilidad esperada.	Variación Anual	Vts año anterior / Vts año actual	12%	15%
		Cumplimiento de meta	Vts Meta Vs Vts Real		
	Obtener la liquidez necesaria para contar con los recursos corrientes suficientes para mantener la operación al día,	Variación Anual	Activo Cte / Pasivo Cte	3,63	5%
		Cumplimiento de meta			
Perspectiva de clientes y mercado	Ampliar la cobertura geográfica de puntos de venta (barras de café y restaurantes) en regiones en donde la presencia de	Crecimiento en cobertura	# puntos venta actuales / # puntos de venta deseados	230	250

	la marca sea débil o no exista, a través de la apertura de nuevos puntos de venta bajo el modelo de franquicias.	% de cubrimiento geográfico nacional.	# de ciudades a cubrir / # ciudades cubiertas	15 ciudades	32 ciudades
	Incrementar la variedad en la oferta gastronómica en las barras de café y los restaurantes y evitar que los clientes busquen otras alternativas para satisfacer sus necesidades.	Total de productos que conforman el portafolio complementario.	# productos actuales Vs # productos año anterior	12 productos	25 productos
Perspectiva de procesos internos	Fortalecer la presencia en los diferentes canales de distribución, canal institucional, Retail, TAT y tiendas especializadas en café especiales.	Crecimiento en ventas por canal.	(Ventas por canal 2012/Ventas por canal 2020)*100	100%	120%
	Incrementar los volúmenes de exportaciones de café empacado, bien sea con los bróker actuales o incrementando el número de bróker en países donde actualmente no haya presencia de la marca	Incremento en oficinas comerciales	# de oficinas comerciales 2012 Vs # oficinas comerciales 20120	8 Oficinas	20 Oficinas
		Incremento en volúmenes de exportación.	Exportación de café 2012 vs Exportación de café 2020	6,7 Ton / año	12 Ton / año
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Desarrollar proyectos propios de investigación agrícola con el objetivo de fortalecer la oferta de cafés especiales al mercado	(Cantidad de proyectos de investigación 2012/Cantidad de proyectos de investigación 2020)*100	(# de proyectos de investigación 2012/# de proyectos de investigación 2020)*100	0	5

Implementar un programa permanente de capacitación en temas de servicio al cliente y especialización en técnicas de preparación de café para garantizar que la experiencia del cliente en las barras y restaurantes sea perfecta.	Cubrimiento total de capacitación.	# de funcionarios capacitados / # total de funcionarios a capacitar	0%	80%
---	------------------------------------	---	----	-----

Tabla 32 Mapa de Indicadores

Plan de acción:

PP	Objetivo Estratégico	Pasos	Tiempos (semanas)	Recursos	Recursos \$
Aprendizaje y crecimiento	Implementar un programa permanente de capacitación en temas de servicio al cliente y especialización en técnicas de preparación de café para garantizar que la experiencia del cliente en las barras y restaurantes sea perfecta.	Identificar los grupos de funcionarios a capacitar	1	Área de Talento Humano	
		Identificar los temas y objetivos a cubrir	2	Área de Talento Humano + Área de Mercadeo	
		Priorizar los grupos	1	Área de talento humano	
		Determinar los facilitadores para dictar la capacitación	3	Área de talento humano	\$ 25 millones
		Elaborar el cronograma de capacitación.	1	Área de talento humano + Facilitador	
		Inicio del plan de capacitación.	1	Área de Talento Humano	
Procesos Internos	Incrementar los volúmenes de exportaciones de café empacado, bien sea con	Adecuación de productos y empaques acordes a los mercado destino	4	Área de Producción	

	los bróker actuales o incrementando el número de bróker en países donde actualmente no haya presencia de la marca	Participación en ruedas de negocios internacionales	40	Área de Mercadeo	\$ 10 millones
		Contacto con comercializadores (Bróker) locales		Área de Mercadeo	
		Selección de comercializadores (Bróker)		Área de Mercadeo + Gerencia General + Financiero	
		Fijación de condiciones comerciales		Gerencia General	
		Desarrollo de trámites legales y documentales		Área Jurídica	
Cientes y Mercados	Ampliar la cobertura geográfica de puntos de venta (barras de café y restaurantes) en regiones en donde la presencia de la marca sea débil o no exista, a través de la apertura de nuevos puntos de venta bajo el modelo de franquicias.	Determinar el Know How a transmitir: determinar cuáles son los conocimientos esenciales que le garanticen al franquiciado una excelente operación.	4	Área de operaciones	
		Contratos legales: asesorarse con firmas especializadas en este tema sobre los aspectos legales a tener en cuenta, contratos, cláusulas, etc.	4	Área Jurídica	\$ 15 millones
		Manuales de operaciones: todo el accionar de la compañía debe ser consignado en manuales que garanticen al franquiciado poder desarrollar las operaciones tal cual se realizan en la principal.	10	Área de operaciones	
		Marcas y patentes: registro de las marcas y patentes en los mercados meta.	4	Área Jurídica	

	Definir el perfil del franquiciado: requisitos financieros, de experiencia y reputación.	1	Área Mercadeo + Área Financiera	
	Definir el mercado meta de la franquicia: Determinar en qué países se va a poner la marca.	4	Área Mercadeo + Gerencia General	
	Contratar firmas comercializadoras de franquicias que se encargan de buscar clientes potenciales para invertir en la marca.	1	Área Mercadeo + Gerencia General	% de comisión
	Buscar escenarios apropiados para realizar la comercialización directa de la franquicia, ejemplo: ferias internacionales de franquicias, ruedas de negocios, etc.	40	Área de comercio internacional	\$ 10 millones
Financieras	Lograr un nivel de ingresos operacionales que permitan atender el servicio de la deuda, cumplir con el pago de impuestos y devolver los adecuadamente los aportes de los socios		Los Objetivos estratégicos 2,3 y 4 están orientados a aumentar el nivel de ingresos operacionales de la compañía, por lo que al cumplirlos estos impactarán directamente en el aumento de los IO, generando mayores recursos para cumplir con las diferentes obligaciones de capital que requiere café OMA.	

Tabla 33 plan de Accion

5. Conclusiones y Recomendaciones

Análisis Prospectivo. Conclusión. Después de haber utilizado herramientas como Mic Mac, Mactor y SIMIC podemos concluir que las variables de mayor impacto son: Ventas, ingresos operacionales, exportaciones de café empacado y liquidez. La competencia es el actor con influencia negativa más. Los actores gerente de ventas, posibles franquiciados y proveedores influyen fuertemente de manera positiva. Los Actores que más influyen en el desarrollo del negocio de OMA son los Accionistas y la competencia.

Recomendación. Teniendo en cuenta lo anterior debemos enfocarnos en los accionistas que estarán en la disposición de realizar un gran esfuerzo para el logro de los objetivos.

OMA se ve afectada fuertemente por una competencia creciente y es indispensable diseñar, implementar y evaluar estrategias que estén alineadas para contrarrestar la entrada de nuevos competidores.

Formulación Estratégica.

Conclusión. Después de realizar el ejercicio estratégico y analizar los resultados de las matrices PEEA, MPEC, IE, entre otras, vemos que el resultado es totalmente coherente, las estrategias que debe adoptar Café OMA son las estrategias de Desarrollo de mercados y Desarrollo de productos, estas están en el orden de las estrategias competitivas, con las cuales se busca hacer mayor presencia en el territorio geográfico y complementar con productos adicionales la oferta gastronómica de la empresa.

Recomendación. Con base en lo anterior y evidenciando la falencia que tiene la empresa en su proceso de internacionalización en Barras de Café y Restaurantes, nuestra sugerencia es la de adoptar la estrategia de internacionalización de puntos de venta a través de la figura de

franquicias, esta figura es de uso común en el sector gastronómico, últimamente vemos como grandes marcas de restaurantes de cadena están entrando al mercado colombiano, todos ellos lo hacen a través de empresas franquiciadas, este modelo representa un bajo riesgo de inversión en el exterior, no es obligatorio desarrollar grandes estudios de los mercados destino, ya que lo que se busca es que los franquiciados sean empresas que ya conozcan el mercado destino y que tengan experiencia en el manejo de negocios similares, es decir que sepan cómo operar establecimientos de gastronomía y barras de bebidas. A todas luces, el modelo de franquicias se posiciona como la mejor alternativa que tienen las marcas para hacer presencia en diferentes mercados asumiendo bajos riesgos económicos.

Implementación y Evaluación Estratégica.

Conclusión. De acuerdo con el cuadro de mando integral y las 5 perspectivas contempladas tenemos que los 5 objetivos a trabajar son: la implementación de un programa de capacitación permanente en temas de servicio al cliente, incrementar la cobertura geográfica de la empresa a través de la apertura de nuevos puntos de venta, bien sea puntos propios o con la figura de franquicias, el incremento en los volúmenes de exportación de café empacado. Como resultado de estas acciones se espera que el nivel de ingresos operacionales se incremente. Todo esto, se alinea coherentemente con los puntos anteriores (análisis Prospectivo y evaluación estratégica).

Recomendación. La implementación de las estrategias definidas tienen un alto componente de comercio internacional, la apertura de nuevas oficinas comerciales o la venta de franquicias para abrir puntos de venta en el exterior. Por tal razón es importante que la empresa Café OMA busque asesoría en estos temas con empresas especializadas en llevar a cabo procesos de internacionalización, además es también importante que se desarrolle al interior de la

organización la especialización de un departamento que se encargue puntualmente de estos asuntos. También es importante que la compañía en su proceso de expansión pueda documentar y mantener el “ADN” de sus procesos, garantizando que la apertura de nuevos puntos no distorsione el KNOW HOW y garantice la prestación idéntica de sus servicios y productos en cualquier punto de venta independientemente de donde se ubique y quien sea el responsable de su operación.

Referencias.

- Drucker Peter (1973). *La gerencia*. Buenos Aires: Editorial el ateneo.
- Drucker, Peter (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.
- Fred R, David (2006). *Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Education.
- Kaplan Robert (2000). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Editorial Gestión.
- Kaplan Robert, Norton David (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. Madrid: Editorial Gestión 2000 S.A.
- Porter, Michael (1997). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, Michael (1999). *Ser competitivo*. España: Editorial Deusto.