

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
PROMOCIÓN XII

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMERCIAL AGRÍCOLA EL CULTIVO DE ETIOPÍA S.A.S.

MÓNICA CRISTINA GALÍNDEZ GÓMEZ
LEONEL ALEXIS SANTOS CONTRERAS

Director
Herbert Humberto Trejos Ortega

Bogotá D.C., abril de 2020

Aprobación de trabajo de grado

Firma de jurado

Firma de jurado

Bogotá D.C.
Octubre de 2020

Dedicatoria

A DIOS por regalarnos la sabiduría necesaria para alcanzar tan anhelado galardón, en nuestra vida profesional.

A nuestra familia que tuvo la paciencia para acompañarnos durante todo el proceso y brindarnos el apoyo necesario para lograr un escalón más de nuestra vida.

A nuestro tutor por su apoyo a pesar de las adversidades de la vida, poder culminar con éxito el poder ser Magister

Agradecimientos

A Dios que permitió lograr conquistar este objetivo, respaldando en cada instante de nuestro camino.

A la familia motor de fuerza innegable para no rendirnos jamás.

A la universidad que se esmeró por darnos las herramientas académicas y prácticas para aportar a nuestra vida profesional y personal.

Índice

Contenido

Introducción	X
1. Planteamiento del problema	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática	8
1.3 Preguntas de investigación	9
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Supuestos de investigación	10
1.6 Alcances y limitaciones	10
1.7 Justificación	11
2. Revisión de la literatura	11
3. Marco referencial	11
3.1 Marco conceptual o teórico	11
3.2 Marco Contextual	26
3.2.1 Historia.....	26
3.2.2 Situación actual de la organización	26
4. Metodología	32
5. Desarrollo y planificación de la estrategia para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.	34
5.1 Etapa 1 - Desarrollar la estrategia	35
5.1.1 Definición de la misión, valores y visión	35
5.1.2 Diagnóstico estratégico	37
5.1.3 Propuesta de valor.....	48
5.1.4 Formulación de la estrategia.....	48
5.2 Etapa 2 – Planificar la estrategia	53
5.2.1 Mapa estratégico	53
5.2.2 Indicadores y metas.....	55

5.2.3	Iniciativas estratégicas	58
6.	Projet charter de las iniciativas estratégicas.....	61
7.	Road Map	66
8.	Alineamiento organizacional.....	69
8.1	Gerencia	69
8.2	Área financiera	70
8.3	Área Comercial y mercadeo	71
8.4	Área de operaciones.....	72
8.4.1	Abastecimiento	72
8.4.2	Entradas de Café	73
8.4.3	Proceso de trilla	73
8.4.4	Logística, distribución y transporte.....	73
8.5	Área de tecnología.....	74
8.6	Área de recursos humanos	74
9.	Alineamiento del personal	79
9.1	Comunicación y educación sobre la estrategia.....	79
9.2	Incentivos al personal sobre la estrategia	80
9.3	Desarrollo de las competencias del personal	80
10.	Control de la estrategia	81
11.	Conclusiones	82
	Bibliografía.....	85
	ANEXOS	89

Índice de tablas

Tabla 1: Cadena de valor por Porter M.....	29
Tabla 2: Diseño metodológico.....	32
Tabla 3: Definición de la misión.....	35
Tabla 4: Análisis PESTEL	38
Tabla 5: Evaluación de las 5 fuerzas de Porter	41
Tabla 6: Competidores directos.....	44
Tabla 7: Matriz de perfil competitivo - MPC	45
Tabla 8: Matriz FODA	46
Tabla 9: Indicadores y metas.....	56
Tabla 10: Iniciativas estratégicas por objetivos.....	59
Tabla 11: Project charter – Gestión de cadena de suministro.....	61
Tabla 12: Project charter – desarrollo de estrategias de marketing.....	62
Tabla 13: Project charter – actualización tecnológica	63
Tabla 14: Project charter – Gestión del cambio de la cultura organizacional	64
Tabla 15: Project charter – Sistema de información	65
Tabla 16: Road Map - Proyecto de gestión de cadena de suministro	66
Tabla 17: Road Map - Proyecto de desarrollo de estrategias de marketing	67
Tabla 18: Road Map - Proyecto de actualización tecnológica	67
Tabla 19: Road Map - Proyecto de gestión del cambio de la cultura organizacional	68
Tabla 20: Road Map - Proyecto de sistema de información	68
Tabla 21: Indicadores por perspectiva.....	76

Índice de figuras

Figura 1: ¿Cómo se calcula el precio interno del café en Colombia?	4
Figura 2: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter	15
Figura 3: Cadena de valor por Porter	16
Figura 4: Modelo integral de administración estratégica	21
Figura 5: Sistema de gestión - Desarrollo de la estrategia	23
Figura 6: Organigrama Comercial Agrícola el cultivo de Etiopía S.A.S.	28
Figura 7: Declaración de valores.....	35
Figura 8: Declaración de la visión superior	36
Figura 9: Mapa estratégico.....	54
Figura 10: Unidades organizacionales	69

Índice de Anexos

Anexo 1: Requerimientos de información inicial estratégica	89
Anexo 2: Encuesta de actualización de la misión, valores y visión	90
Anexo 3: Evaluación de las 5 Fuerzas de Porter	96
Anexo 4: Evaluación de Competencia directa	99
Anexo 5: Taller de Mapa estratégico	100
Anexo 6: Taller para definir indicadores y metas	104
Anexo 7: Encuesta para definir iniciativas estratégicas.....	108
Anexo 8: Taller de priorización de iniciativas estratégicas	112

INTRODUCCIÓN

El café colombiano goza de gran prestigio a nivel mundial por la excelente calidad de grano que se produce, en los años 80 fue reconocido por ser un café fresco de muy buen aroma. Sin embargo, en el transcurrir del tiempo, los cambios en las tendencias del consumo de las bebidas calientes han propiciado diversas innovaciones en los procesos de producción y comercialización siendo estos cada vez más exigentes, direccionando al sector cafetero a replantearse sobre cómo se ve en el futuro.

En este documento encontrará la aplicación de diferentes técnicas expuestas por grandes exponentes en planificación estratégica, el cual busca darle un direccionamiento a la empresa COMERCIAL AGRÍCOLA EL CULTIVO DE ETIOPÍA S.A.S. iniciando con la realización de un análisis del comportamiento del café a nivel mundial, se comparó con las tendencias del mercado local, estableciendo un contexto de la dinámica del café.

Posteriormente con el objetivo de identificar el horizonte de la propuesta se plantean los siguientes interrogantes; ¿Cuál es el plan estratégico que debe seguir la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. para lograr ventajas sostenibles y competitivas?, ¿cuáles son las iniciativas estratégicas relacionadas, del cliente, de los procesos, del aprendizaje y crecimiento para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.? y ¿cuánto es el valor que requiere invertir la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. para desarrollar las iniciativas del plan estratégico?. La realización de esta investigación se justifica bajo la propuesta de diseño de un plan estratégico para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S que permita identificar ventajas competitivas frente a la competencia, alinear las prioridades estratégicas de la compañía con la operación, en búsqueda de generar incrementos en sus utilidades y propiciar un impacto social positivo en la región en la cual se encuentra ubicada.

Para contar con herramientas suficientes, un criterio robusto y argumentación sustancial sobre las teorías y técnicas en materia de estrategia y planeación estratégica, se realiza un proceso de exploración e investigación que empieza desde el enfoque clásico, con el estudio de los principales autores (Mintzberg & Quinn, El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos, 1993)., (Druker, 2003)., (Magretta, 2013) y la evolución que los conceptos han sufrido a lo largo de los tiempos en la humanidad y las organizaciones (Bain & Company, 2018)., (Bain & Company, 2018) y (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

Con el desarrollo de la investigación se adoptan las metodologías de los autores Fred David y Kaplan & Norton en sus libros conceptos de administración estratégica y The Execution Premium respectivamente, los postulados anteriores se consideran integrales para dar respuesta a los interrogantes planteados y alcanzar los objetivos trazados en la trayectoria de esta propuesta. Posteriormente se realiza una breve reseña de la historia y la situación actual de la compañía, en la cual se presenta información como: Misión, valores, visión, organigrama, actividades principales de sus procesos internos e información operacional y comercial. Después de presentar la información anterior se expone el desarrollo de la estrategia para la empresa, concertación con los directivos respecto a la clarificación de la visión, misión y valores, taller de evaluación de análisis externo e interno, evaluación de competidores directos de la región y matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA. Una vez definido el diagnóstico se realiza la formulación de la estrategia para la compañía este capítulo contiene las estrategias definidas y los objetivos estratégicos mediante las cuatro perspectivas financiera, del cliente, de los procesos, del aprendizaje y crecimiento. Para luego integrar las estrategias con las operaciones a través de la construcción del mapa estratégico, el cual está alineado a los indicadores y metas, para hacerlo se priorizaron ocho (8) iniciativas estratégicas teniendo en cuenta los siguientes criterios: Impacto estratégico, demanda de recursos y capacidad organizacional, por lo anterior se busca cerrar las brechas de desempeño que tiene la empresa. Finalmente se elaboran los Project Charter de las iniciativas con mayor impacto, indicando el cronograma de actividades, presupuesto aprobado y responsables de su implementación, cerrando así la propuesta del plan estratégico para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

La caficultura en Colombia ocupa un reglón importante en la economía del país. Esta industria liderada por la Federación Nacional de Cafeteros se organiza en una cadena de valor desde la producción hasta la comercialización en los mercados internacionales.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como actor importante acopia, trilla, tuesta, muele, empaca y exporta el grano a través de almacenes de depósitos generales de café conocidos como Almacafe ubicados en las principales ciudades capitales cafeteras del país. La estrategia de la Federación se enfoca principalmente en recibir el café de los diferentes municipios y/o pueblos mediante cooperativas de acopio al caficultor. Almacafe hace la entrega del grano apto para su exportación y todos los procesos son rigurosamente establecidos con estándares internacionales. Actualmente la Federación Nacional de Cafeteros tiene una participación aproximada del 26% de la producción nacional (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2018).

En las primeras etapas de la cadena cafetera, hay múltiples actores dispersos por toda la geografía nacional. Los productores de café, generalmente campesinos y pequeñas empresas están innovando en la producción de café especiales respondiendo a los requerimientos de la demanda mundial.

La industria cafetera por estar articulada con las cadenas internacionales tiene grandes turbulencias especialmente en el comportamiento mundial del precio. El gráfico siguiente, a corte del 30 de abril del año 2019, muestra que el precio alcanzó su más baja cotización siendo de 97,50 centavos de dólar estadounidense por libra. Precio que no se registraba desde hace más de 12 años cuando en octubre de 2006 llegó a ser de 95,53 centavos de dólar estadounidense por libra de café. Se explica este comportamiento al exceso de producción de café frente al consumo registrado en el mismo periodo (Organización Internacional del Café - OIC, 2019).

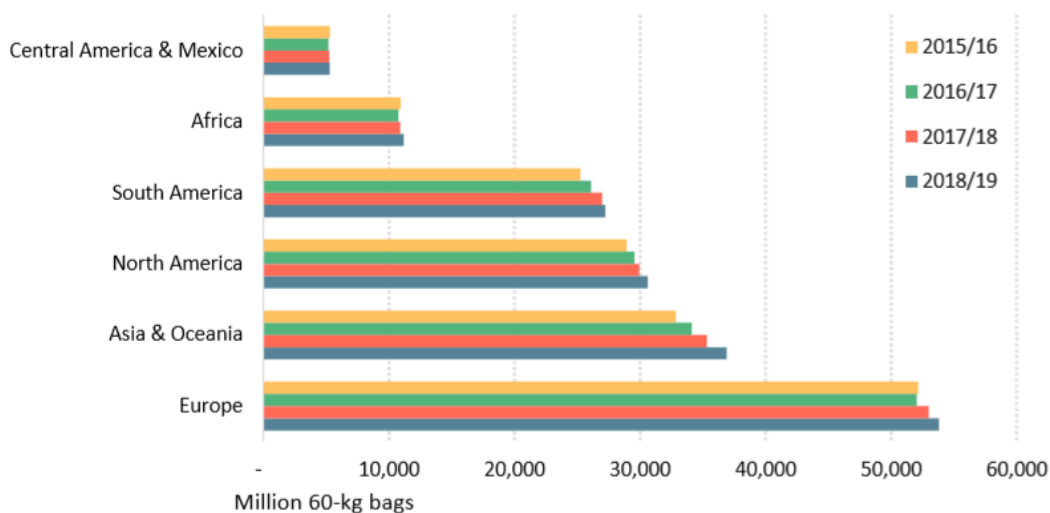
Gráfico 1: Precio indicativo compuesto diario de la OIC



Fuente: (Organización Internacional del Café - OIC, 2019)

El consumo mundial de café para el 2019 espera alcanzar 165 millones de sacos de 60 kilogramos logrando un incremento del 2,48 % frente al consumo del 2018. Incremento dado principalmente por cambios en los hábitos de consumo de té a café en el continente asiático y la Oceanía. Según la OIC, en otras regiones del mundo el crecimiento del consumo estimado para el 2019 es de 2,5% para África, 2.2% Norteamérica, 1,5 % Europa, 1% para Sudamérica y para América central y México 0,2%. (Organización Internacional del Café - OIC, 2019).

Gráfico 2: Consumo de café por región

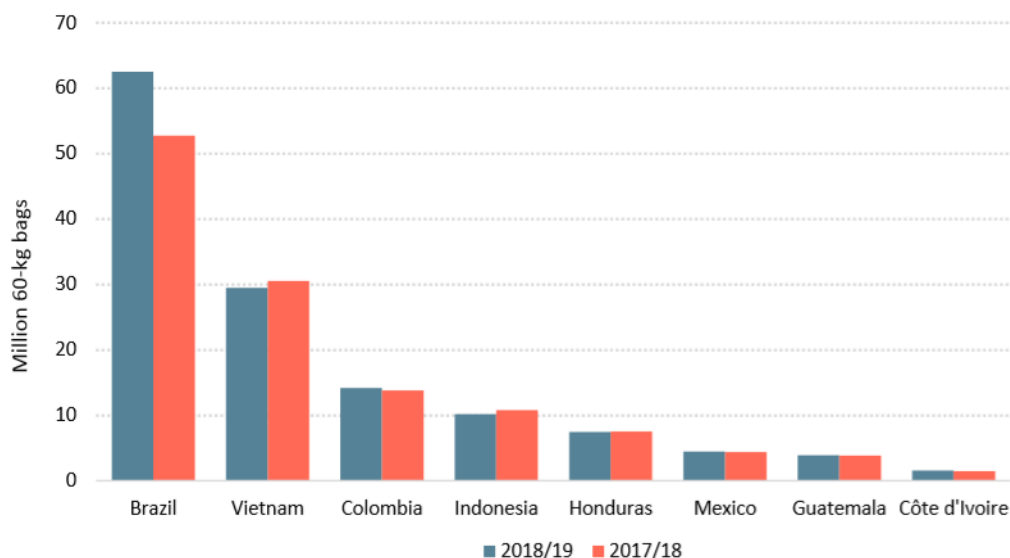


Fuente: (Organización Internacional del Café - OIC, 2019)

Para 2019 la expectativa de la producción mundial de café es un incremento de 1,8% frente al año inmediatamente anterior. Brasil, jugador importante en la industria, en los primeros

meses del 2019 exportó 29,7% más respecto del año anterior. Colombia proyecta para el 2019 una producción de 14,5 millones de sacos de 60 kilogramos equivalente a un incremento del 29,7 % de la producción nacional. (Organización Internacional del Café - OIC, 2019).

Gráfico 3: Producción del año de cosecha



Fuente: (Organización Internacional del Café - OIC, 2019)

A nivel interno el precio del café se ve afectado por diversos variables: El comportamiento del precio mundial de cafés arábigos lavados, la prima de calidad del café colombiano definida por el cliente en el exterior que puede oscilar entre 20 y 30 centavos de dólar estadounidense por libra de café excelso estándar, (Reuters, 2019). La contribución cafetera que se traduce en un aporte al Fondo Nacional del Café, la tasa de cambio peso/dólar certificada por la superintendencia financiera y finalmente los costos logísticos y financieros donde se incluyen costos de trilla, almacenamiento y exportación.

La Federación Nacional de cafeteros presenta un boletín diario del comportamiento de este precio. La figura 1 muestra la forma de cálculo del precio de la carga de 125 kilogramos. (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2012).

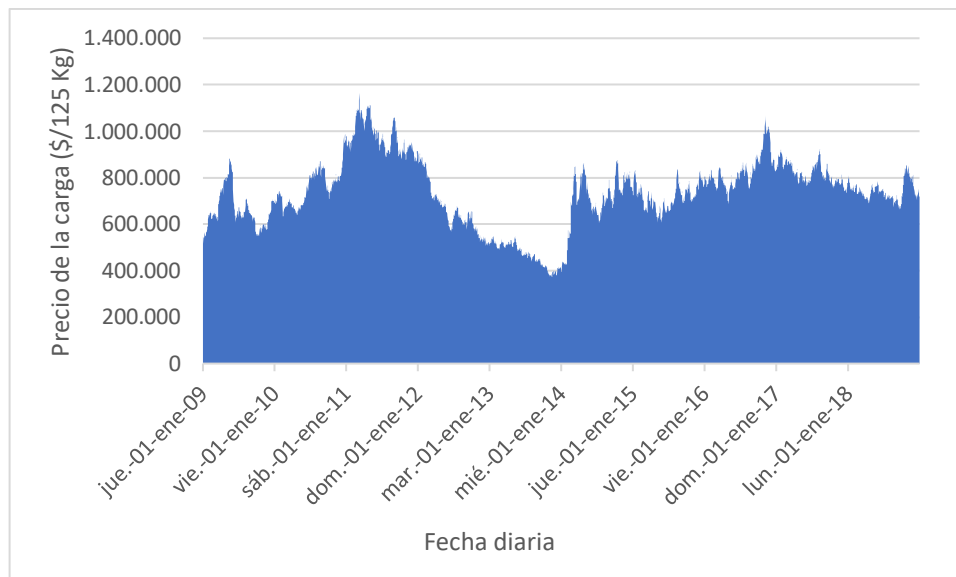
Figura 1: ¿Cómo se calcula el precio interno del café en Colombia?



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2012).

De lo expuesto anteriormente queda claro que un factor que influye en la caficultura colombiana es el comportamiento del dólar. Por las características de esta industria, la fluctuación de la divisa americana puede afectar positiva o negativamente a cada uno de los eslabones de la cadena. Esto impacta en la inestabilidad del precio a nivel Colombia y por ende al caficultor colombiano va afectada su rentabilidad. Además de los altos costos en mano de obra, transporte y logística. (Sergio Clavijo - Director de ANIF, 2018) .

Gráfico 4: Precio interno del café colombiano



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2018)

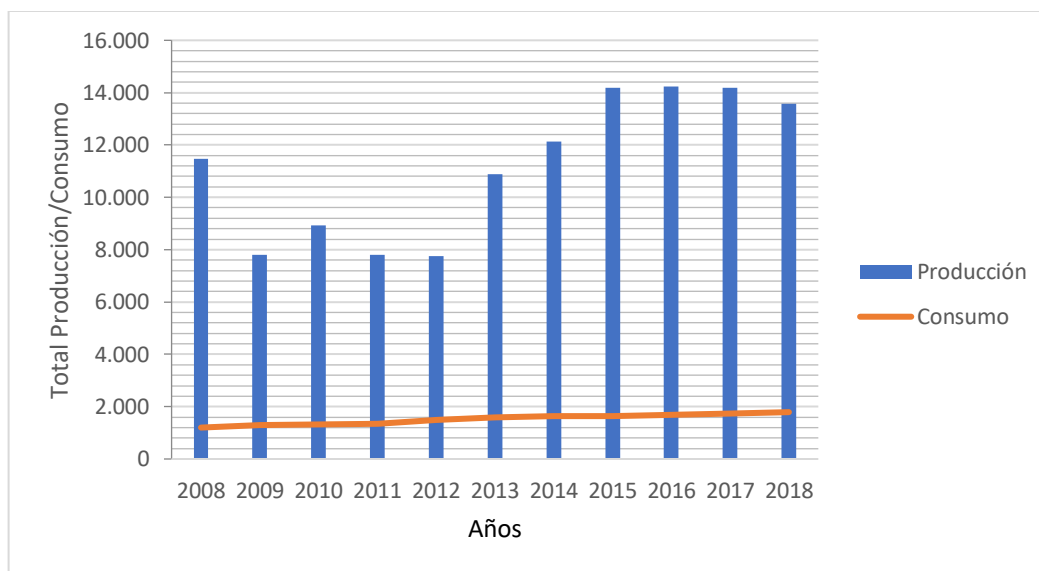
La Federación Nacional de Cafeteros emite boletines y estadísticas que apoyan a la industria. En el 2018, un estudio llamado “Plan 2.000 fincas”, de la (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2018), determinó que el costo promedio para producir una carga de 125 kilos de café pergamino seco es de \$760.000 pesos colombianos. Sin embargo, la difícil situación que afrontaron los caficultores colombianos en este año. Obligo al gobierno nacional a ofrecer un programa de Incentivo Gubernamental para la Equidad cafetera – IGEC. Este incentivo tiene como propósito soportar los costos de producción del caficultor, el cual se aplica cuando el precio de la carga se encuentra por debajo de los \$730 mil pesos y solo cubre hasta 30 mil pesos la carga. Ahora si el precio de referencia es inferior, el caficultor asume el costo. El programa solo aplica hasta el 31 de diciembre de 2019 o hasta agotar los recursos asignados que ascienden a 155 mil quinientos millones de pesos. (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2019).

Consumo de café en Colombia.

A pesar de que Colombia es el país que produce uno de los mejores cafés del mundo, no es uno de los países que más lo consume, como se observa en el siguiente gráfico los colombianos solo consumen el 12% del total producido, incluso para nadie es un secreto

que el café utilizado para el consumo interno es de menor calidad al ofrecido internacionalmente, importándose cafés de menor calidad de países como Perú, Honduras y Ecuador entre otros. Para el 2017 el consumo interno en Colombia fue de 1,79 millones de sacos y para el 2018 tuvo un crecimiento 3.2% (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2018). En la gráfica siguiente se presenta a manera de comparación el volumen de producción y el consumo interno. La gran diferencia se explica por la vocación de la producción cafetera colombiana hacia los mercados internacionales.

Gráfico 5: Relación de producción/consumo anual en Colombia



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2018).

Proceso productivo del café colombiano.

Para garantizar la diferenciación del café colombiano caracterizado por sus propiedades organolépticas especiales y de excelente taza los procesos desde la producción hasta el consumo final se realizan con altos estándares de alta calidad. Estos procesos tienen que ver con el cultivo, recolección, beneficio, secado, comercialización, trillado, tueste y molienda (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2018).

▪ Cultivo y recolección

En Colombia el 100% del café sembrado es de tipo arábica y su crecimiento se da en alturas sobre los 1.200 metros sobre el nivel del mar, su recolección manual garantiza tener la totalidad del grano maduro, controlando las propiedades de una bebida suave, de taza limpia, acidez y aroma (Pulgarín, Valencia, Moreno Berrocal, Salazar Gutiérrez, & Hincapié Gómez, 2010).

- **Beneficio del café**

Proceso mecánico donde se separa la corteza roja que protege la semilla llamada pulpa y el mucilago a través del método de fermentación del café. Esta semilla con cubierta amarilla se conoce como café pergamino.

- **Secado del café**

Como su nombre lo indica este proceso se encarga de secar el café húmedo que sale del proceso de beneficio del café. Existen diversos métodos para el secado de café. El más utilizado es el secado al sol practicado por la mayoría de pequeños productores. Cenicafé como Centro Nacional de Investigaciones de Café, recomienda que si la cosecha del caficultor supera las 5 toneladas al año utilice un sistema mecánico de secado, el cual se basa en cámaras de aire caliente que atraviesan la masa del café sin afectar su calidad. Cuando se cuenta con el grano de café seco se procede a realizar la comercialización y el respectivo trillado del producto (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2018).

- **Trillado de café**

Este proceso retira la cascara amarilla del café pergamino, dejando una almendra de café limpia de color verde u otros colores dependiendo de los defectos que tenga el grano, dejándolo apto para el proceso de tueste.

- **Tueste**

Fase de transformación del grano verde a un color marrón mediante la aplicación de calor entre los 190° y 280° grados centígrados. El grano verde pierde un peso aproximado de 20% lo que implica que para obtener (1) un kilogramo de café tostado se requiere 1,2 kilogramos de grano verde. En esta etapa, el sabor del café puede variar de acuerdo con el nivel de tueste aplicado.

- ✓ **Molienda**

Una vez molido, se le debe aplicar agua caliente para aumentar las propiedades del café en acidez, cuerpo y aroma. Actualmente existen diferentes procesos innovadores para tomarlo y potenciar sus propiedades. Los baristas han potencializado su consumo, a través de las diferentes técnicas que utilizan en el proceso de preparación. Como resultado de todas las etapas de transformación del café enunciadas arriba se pueden obtener dos tipos de café: café tipo exportación y café no apto para exportación.

El primero debe contar con una humedad menor o igual a 12,5% con un número no mayor de 24 faltas o granos defectuosos. Este producto se embala en saco de fique de 70 kilos netos y se marca siguiendo las directrices emanadas de la Resolución 05 de 2002 de la Federación Nacional de Cafeteros. El café no apto para la exportación se caracteriza por tener almendras defectuosas que no cumple con los estándares internacionales. Se negocia

en el mercado interno para el consumo nacional y sus precios son definidos por los grandes tostadores del país.

Por otra parte, el sector cafetero en Colombia tiene problemas estructurales, como la baja productividad por hectárea, ausencia de la continuidad generacional y la escasez en innovación, afectando directamente la rentabilidad del caficultor (Ramírez, 2013).

Frente a esta problemática Colombia, como principal productor de cafés suaves y con el ánimo de aumentar la rentabilidad de la industria evalúa la alternativa de salir de la bolsa de Nueva York especialmente porque los precios están basados en negociaciones de futuros y sujetos a especulaciones por parte de los corredores (El Tiempo Casa Editorial, 2019). También se plantea generar alianzas con otros países que producen la misma clase de grano de manera tal que les permita tener un margen de negociación.

1.2 Problemática

Las Pymes en Colombia aportan a la economía del país y contribuyen en gran parte a su crecimiento, transformando el aparato productivo y aportando al mejoramiento de la competitividad. De igual manera contribuye a la reducción de la pobreza e inequidad, dado que generan más empleos, activos e ingresos.

Las pequeñas y medianas empresas representan el 90% de las empresas del país, aportan al PIB nacional un 40% anual y contribuyen en un 80% al empleo formal según una noticia del (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINTIC, 2019). Sin embargo, las mismas se enfrentan a grandes desafíos para mejorar su competitividad, sus principales problemáticas son: Dificil acceso a fuentes de financiamiento, acceso a la tecnología, falta de demanda, altos costos de materias primas, altos impuestos, y competencia. (El Espectador por Sara Padilla, 2018) y (Clavijo, 2019). A pesar de lo anterior, las pymes continúan apostando por el mejoramiento de sus procesos productivos y el crecimiento de sus mercados (Dini & Stumpo (coords.), 2018).

Un estudio realizado por (IARA - Consulting Group, 2018). Demuestra que el 70% de las empresas fracasa en los primeros 5 años, también indica que la principal causa es la ausencia de conocimiento del desempeño de la empresa. De igual manera en entrevista realizada a Felipe Torres, expresidente del programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, manifestó que: “El país necesita más empresas con cultura de la productividad: que planeen, definan indicadores, midan sus procesos, aumenten la calidad, reduzcan sus costos y optimicen los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado local e internacional” (IARA - Consulting Group, 2018). Aunque la dinámica del mercado, los nuevos retos y el receso de la economía, influye en las empresas que no logran superar el umbral del fracaso.

Los desafíos que enfrentan las empresas en la industria cafetera son grandes y como actores en la cadena requieren clara orientación estratégica, desarrollo y gestión con calidad de sus procesos productivos. Por lo tanto, se hace necesario la implementación de un plan estratégico para la empresa Comercial Agrícola el Cultivo de Etiopía S.A.S. De manera que pueda establecer los fundamentos, la formulación estratégica y las acciones necesarias que determinen la senda de crecimiento.

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuál es el plan estratégico que debe seguir la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. para lograr ventajas sostenibles y competitivas?

¿Cuáles son las iniciativas estratégicas relacionadas, del cliente, de los procesos, del aprendizaje y crecimiento para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.?

¿Cuánto es el valor que requiere invertir la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. para desarrollar las iniciativas del plan estratégico?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. que permita generar ventajas competitivas sostenibles.

1.4.2 Objetivos específicos

- Desarrollar la estrategia para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.
- Planificar la estrategia para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.
- Elaborar los Project Charter resultantes de las iniciativas estratégicas, para desarrollar el plan propuesto.

1.5 Supuestos de investigación

- Contar con la participación de todos los integrantes de la organización, con el fin de generar un documento integrado desde las diferentes perspectivas de la empresa, dando mayor claridad a las iniciativas a desarrollar en el plan estratégico.
- Los marcos teóricos citados, analizados y ajustados al mercado del sector cafetero nacional, puede ser aplicados a empresas Pymes y MiPymes de este.
- La ausencia de una planeación estratégica afecta la gestión empresarial, lo cual redundaría en que la gran mayoría de las Pymes y MiPymes fenezcan antes de cumplir los 5 años de operación, situación característica del mercado nacional colombiano.

1.6 Alcances y limitaciones

- El trabajo solo aborda la formulación, planeación y plan de inversión de las iniciativas para su implementación.
- Este trabajo no aborda la ejecución de la estrategia.
- Las iniciativas se enmarcan en desarrollar las actividades de trillado y comercialización de producto en Colombia.
- Existen aspectos del gobierno corporativo de la empresa que limita e interfiere en la definición del horizonte estratégico.
- Restricción de la información existente en el sector cafetero a nivel nacional, controlado por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y los grandes grupos empresariales del país.
- Cualquier cambio normativo o regulatorio que pueda afectar las predicciones realizadas, para la adecuada ejecución del plan estratégico de la empresa El cultivo de Etiopía S.A.S.

- La gobernanza de la empresa no será afectada por ser familiar y seguirá el rumbo y la corrección del curso necesario para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en este trabajo.

1.7 Justificación

Esta propuesta de aplicación ofrece un plan estratégico para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., soportado en las metodologías y herramientas que demuestran que la implementación de un plan estratégico genera ventajas competitivas sostenibles. La gran mayoría de empresas de este sector presentan ausencia de planeación basando sus decisiones en el desarrollo cotidiano de sus actividades y en la experiencia adquirida. Diferentes estudios señalan que definir apropiadamente un plan estratégico permite clarificar la visión, la misión y los valores de la empresa. Encaminado con un adecuado diagnóstico estratégico, objetivos claros, planes de acción y contar con los recursos necesarios para lograrlo.

Alinear las prioridades estratégicas con la ejecución operacional puede incrementar las ganancias, a través de un posicionamiento en el mercado, logrando alianzas con nuevos clientes y fidelizando a los existentes, reduciendo costos al optimizar sus procesos operacionales, así como incentivar y fortalecer el recurso humano siendo, como base de ejecución de todo el plan estratégico. Aunque para lograr los objetivos estratégicos definidos en la visión y misión de la empresa, la gobernanza de la empresa deberá apoyar el rumbo y la dirección necesaria para alcanzarlas, de lo contrario dificultará su logro.

2. Revisión de la literatura

3. Marco referencial

3.1 Marco conceptual o teórico

Desde el enfoque clásico, (Mintzberg & Quinn, El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos, 1993). La estrategia tuvo sus inicios en el enfoque militar y diplomático existiendo desde los tiempos prehistóricos. Los primeros historiadores recopilaron y documentaron conocimientos que sirvieron como principios fundamentales de las estrategias exitosas y de fracaso de las múltiples batallas y guerras suscitadas en la humanidad. Estrategas militares como Sun Tzu (1.963), Maquiavelo (1.950), Napoleón (1.940), Von Clausewitz (1.976), Foch (1.970), Lenin (1.927), Hart (1.954), Montgomery (1.958), o Mao Tse Tung (1.967). Brindaron un gran aporte a este concepto. Sin embargo, a través de los tiempos la estrategia ha ido evolucionando, conforme a los cambios comportamentales de la sociedad y las organizaciones. Citado en (Mintzberg & Quinn, El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos, 1993).

Uno de los mayores exponentes sobre el Management indica en su libro (Druker, 2003), la estrategia, se define a través de una misión correcta, para lograrlo se deben estructurar múltiples objetivos en áreas importantes para la supervivencia de la empresa, considerando ocho (8) áreas claves: Marketing, innovación, recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos, productividad, responsabilidad social y requerimientos de márgenes de ganancias mínimas. Finalmente agrega que el gran reto está en la gestión para lograr los objetivos.

El concepto de estrategia según (Magretta, 2013), considera los principios generales de creación y sostenimiento de la ventaja competitiva, basado en examinar las cinco pruebas que ha de pasar una buena estrategia:

1. Una propuesta de valor bien definida.
2. Una cadena de valor específicamente adaptada.
3. Factor diferente a los de los rivales.
4. Adecuación en la cadena de valor.
5. Continuidad a lo largo del tiempo.

Un estudio realizado a diferentes empresas por (Bain & Company, 2018), sobre el concepto de planeación estratégica: Se define como un proceso integral que determina en que debe convertirse una empresa y como puede alcanzarlo de la mejor manera. A continuación, se presentan doce (12) puntos claves para lograr una planeación estratégica exitosa así:

1. Describir la misión, visión y valores.
2. Asistir a escenarios comerciales, buscar amenazas y oportunidades emergentes.
3. Conocer las prioridades de sus clientes.
4. Identificar sus fortalezas, debilidades frente a sus competidores y tomar los planes de acción necesarios para optimizar su cadena de valor.
5. Evaluar e identificar estrategias alternativas.
6. Generar un valor diferenciador y rentable frente a sus competidores.
7. Conocer las expectativas de los interesados, estableciendo objetivos convincentes.
8. Preparar políticas, planes y programas para ejecutar la estrategia.

9. Definir estructura organizacional de apoyo, procedimientos de decisión, canales de información, contratación, capacitación y control.
10. Presupuestar recursos para desarrollar aspectos críticos.
11. Planear y responder a contingencias o cambios ambientales.
12. Efectividad y eficiencia del líder y/o estratega.

Los puntos anteriores permiten tomar decisiones acertadas, las cuales impactan en óptimos resultados financieros, operacionales, de desempeño y humano.

Otro estudio realizado en el año 2017 por (Bain & Company, 2018), a 1.268 gerentes revela que dentro de las 10 herramientas de administración y gestión más usadas ocupa el primer lugar la planeación estratégica, en segundo lugar, la relación con clientes y ocupando el tercer lugar el Benchmarking (evaluación comparativa de productos y/o servicios). Finalmente, la encuesta concluye que el 56% de los gerentes manifiestan que las empresas no tienen la misma velocidad de adaptación al comportamiento del mercado.

Por otra parte, el libro de (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003), compila diferentes pensamientos estratégicos de los mayores exponentes en materia de estrategia y los consolida en diez 10 escuelas reflejadas en las prácticas del management así:

1. La escuela del diseño

Las bases de esta escuela están soportadas en dos libros Leadership in Administration escrito por Philip Selznick (1957) y Strategy and Structure por Alfred D. Chandler (1962). Los anteriores se fundamentan en el modelo DOFA; el cual establece las fortalezas y debilidades de la organización alineadas con las oportunidades y amenazas frente al entorno; midiendo la oportunidad externa y la capacidad interna de la empresa. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

2. La escuela de planificación

Nace al mismo tiempo que la escuela de diseño, el libro más influyente es The New Corporate Strategy por H. Igor Ansoff (1988). Toma como base la información del modelo DOFA, lo divide y define por etapas: 1. Fijación de objetivos, 2. Verificación externa, 3. Verificación interna, 4. Evaluación de la estrategia. Brindando especial atención a los objetivos, para finalmente elaborar el plan estratégico y el presupuesto para su ejecución. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

3. La escuela de posicionamiento

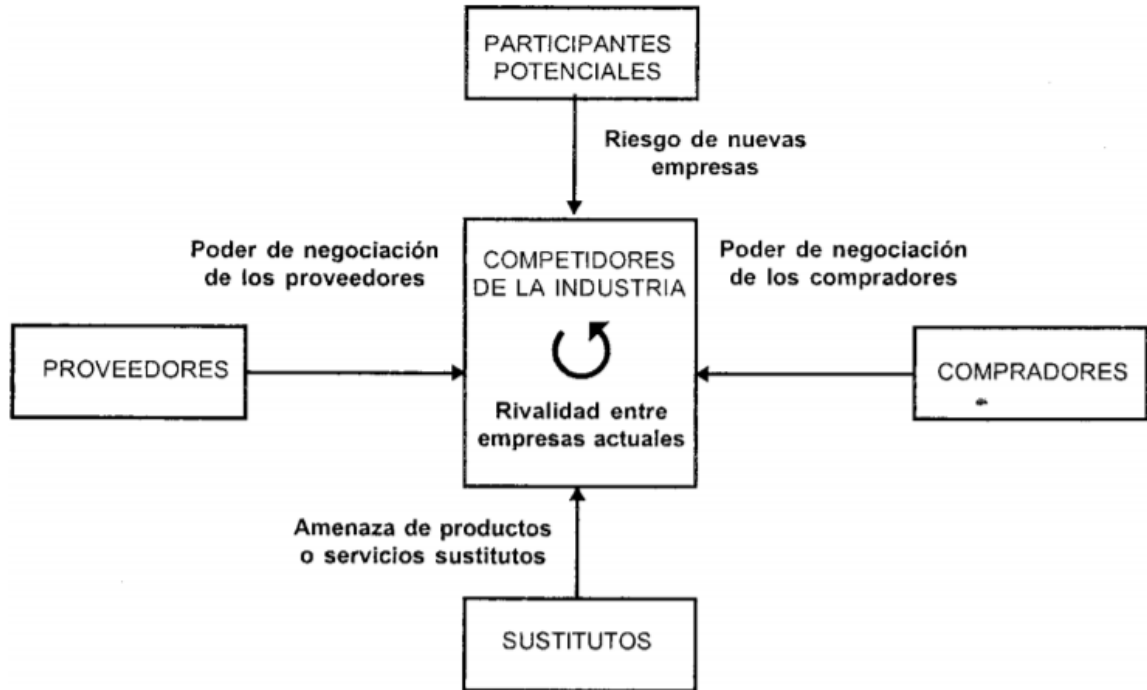
Para proporcionar solidez a las anteriores escuelas, se construyen técnicas que aportan al management estratégico, uno de los libros más relevante es Competitive Strategy por Michael E. Porter (1985), en esta se describen tres momentos determinantes; el primero está enfocado en las estrategias aplicadas por militares en batallas para posicionarse, el segundo se basa en buscar un asesor externo especializado que perfeccione la estrategia aplicada y por último, se encuentran las propuestas realizadas por los gerentes de las empresas basados en su experiencia. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

Lo anterior llevo a Michael Porter a proponer el modelo de las 5 fuerzas así:

1. **La amenaza de los competidores:** Está mide principalmente las barreras que hay para ingresar a la industria, que tan fácil o difícil es entrar a este sector.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Es decir la dependencia que se tienen con los mismo o que tan fácil es utilizar un producto sustituto.
3. **Poder de negociación del cliente:** Hasta donde estoy dispuesto a pagar por el producto o servicio ofrecido, es decir a mayor número de proveedores, mayor capacidad de negociación tendrá el cliente.
4. **La amenaza de productos sustitutos:** Como su nombre lo indica es la cabida que tiene el producto para ser reemplazado.
5. **Rivalidad entre competidores:** Está integra las cuatro fuerzas anteriores y mide la posición que tiene cada competidor frente el otro.

A continuación, se plasma una figura de las 5 fuerzas que impulsan la competencia:

Figura 2: Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: (Porter, Estrategia Competitiva, 2008).

Otro aporte en la escuela del posicionamiento hace referencia a su libro Ventaja Competitiva por Porter (1985). La cadena de valor y la ventaja competitiva; la misma propone que una empresa divida sus actividades en dos; primarias y de apoyo, las primarias están orientadas a la creación física del producto, ventas y atención al cliente y las actividades de apoyo se encargan de fortalecer las actividades primarias a través del recurso humano y la infraestructura de la empresa. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

Figura 3: Cadena de valor por Porter



Fuente: (Porter, Ventaja competitiva, 2009).

Las líneas punteadas en el anterior gráfico buscan demostrar que las actividades de soporte están directamente relacionadas con las actividades primarias. Dando como resultado el margen de ganancia, el cual se centra en el resultado esperado de una adecuada forma de administrar la cadena de valor. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

4. Escuela Empresarial

Surge de la economía, el referente que introdujo este pensamiento fue el economista Joseph A. Schumpeter (1947). Su enfoque no es del todo diferente a las anteriores escuelas convirtiéndola en un proceso transitorio, la misma se basa en crear un plan articulado de palabras y cifras de lo que se quiere lograr. Sin embargo, enfoca la estrategia al criterio de un individuo y se le ha considerado como "The Black Box" debido a que no indica cual es el proceso, sugiriendo buscar una persona visionaria. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

5. Escuela Cognoscitiva

Nace como necesidad de entender el conocimiento humano, mediante la psicología cognoscitiva, sus mayores exponentes fueron Reger & Huff (1993), Bogner & Thomas (1993) y en eliminación de estrategias Duhaime & Schwenk (1985). Esta escuela se utiliza como puente entre las escuelas más objetivas como lo son: la de diseño, de planificación y de posicionamiento. Así como las subjetivas, de aprendizaje, de poder, de cultura, ambiental y de configuración. De acuerdo con el criterio objetivo la predisposición cognitiva hace referencia a las limitaciones del estratega, su cognición estratégica, procesamiento de información y la forma como la mente traza los mapas de conocimiento. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003)..

6. Escuela de aprendizaje

Esta escuela nace por uno de sus artículos *The Science of Muddling Through* por Charles Lindblom (1959). Seguido de otros exponentes en publicaciones como *Good Managers Don't Make Policy Decisions* por H. Edward Wrappen (1967) y *Strategies for Change Logical Incrementalism* por James Brian Quinn (1980). Invalida las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento, basándose en un plan a desarrollar y se mide a través de unos controles. Mientras que la escuela de aprendizaje expone otro concepto llamado estrategia emergente, se propone experimentar diferentes objetivos de manera que se conviertan en estrategia, es decir un orden no proyectado confrontando el pensamiento y la acción con los resultados. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

7. Escuela del poder

Los trabajos realizados por Quinn y Lindblom ya han introducido al poder, haciendo énfasis en la negociación, tipificándolo en dos tipos de poder: el micropoder parte del supuesto, donde la dirección, define la estrategia. La organización leal y obediente la aplica. Sin embargo, Bolman & Deal (1997). Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003). Considera 5 aspectos que se manejan en las organizaciones:

1. Diferencias entre individuos y grupos de interés.
2. Formas de pensar (intereses personales, valores y percepción de las situaciones).
3. Discusiones organizacionales por adquirir más recursos.
4. Poder como el recurso más importante.
5. Las decisiones y maniobras de negociación ganan posición entre las partes interesadas.

Lo anterior nos indica que la estrategia está integrada por varios actores que persiguen sus propios intereses, distorsionando las estrategias definidas por la organización. Adicionalmente se considera que existen cuatro formas de reconocer el poder legítimo:

1. La autoridad formal, busca a personas de la organización fuertes para ser promovidos a posiciones de liderazgo.
2. La capacidad de influencia frente a los demás.
3. La pericia experimentada concentra su poder en la jerarquía organizacional de los responsables de la estrategia con más experiencia.
4. La política organizacional da poder a los responsables para ganar la aceptación al cambio en sus decisiones.

Otro aspecto de negociación que se maneja en la escuela del poder es el Macro poder, este administra adecuadamente las relaciones con sus proveedores, clientes, banqueros y reguladores legales; permitiendo utilizar estas a favor de la empresa. Sin embargo, Freeman (1984) señala que se debe analizar los tipos de conductas de los Stakeholders; real, observada, potencial y cooperativa que aportan al desarrollo de los objetivos estratégicos. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

8. Escuela Cultural

Descubierta en los años 80, Pettigrew en 1985, Gerry Johnson en 1992 y John Edwards en 1977 dieron sus aportes a esta escuela, la cultura se observa en todas partes, las creencias, los alimentos que se consumen, la música que se escucha, las formas de comunicación entre otras. Sin embargo, la cultura y la ideología pueden ser tan arraigadas en cada individuo que genera resistencia al cambio. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

De acuerdo con lo expuesto por la escuela cultural se muestran algunos conceptos de cultura y estrategia:

Estilo de toma de decisiones: La cultura incide en el estilo de pensamiento y análisis, afectando el proceso de creación de la estrategia.

Resistencia al cambio estratégico: Las organizaciones deben desaprender para lograr un cambio significativo.

Superar la resistencia al cambio estratégico: Busca las formas de aceptar la flexibilidad y la innovación como parte de la cultura. Considera cuatro fases para realizar cambios eficaces en la cultura organizacional así:

Fase 1 – Deriva estratégica: Realiza cambios en las convicciones de la organización y las características del entorno

Fase 2 - Descongelamiento de los sistemas de convicciones actuales: Busca reducir la tensión y unir a la organización.

Fase 3 - Experimentación y reformulación: Reduce la confusión, conduciendo a una nueva visión estratégica combinando ideas nuevas y viejas, para culminar en decisiones estratégicas experimentales.

Fase 4 - Estabilización: Al obtener una retroalimentación positiva se da un mayor compromiso de los integrantes de la organización.

Lo anterior permite a la organización entrar en un proceso de reestructuración donde se pueda ejecutar un cambio cultural acompañado de una transformación estratégica. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

9. Escuela ambiental

Esta escuela se origina de lo postulado por la teoría de la contingencia, la cual plantea que todo depende de los múltiples factores internos de la organización, sin dejar de lado los factores externos que generan mayor influencia y/o presión, en ese orden de ideas se inicia el estudio de estos:

1. Estabilidad (este puede variar de estable a dinámico).
2. Complejidad (pasa de lo sencillo a algo más complicado).
3. Diversidad de mercado (los mercados pueden ser integrados como diversificados).
4. La hostilidad (cambia de un entorno generoso adverso, dependiendo de la competencia).

Parte de esta escuela contempla la teoría de las organizaciones, cuyo padre es Max Weber, quien considera al entorno como una reserva de medios a nivel económico y simbólico. A su vez manifiesta que la organización sufre presiones institucionales por parte de la competencia. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

10. Escuela de configuración

Los principales estudios que soportan esta escuela fueron realizados por la Universidad McGill y por el trabajo de Danny Miller (1971). La universidad McGill hizo un importante proyecto de investigación, para buscar las estrategias de diversas empresas con antigüedad de 30 a 50 años o más, con el objetivo de identificar que estrategias se mantuvieron y cuales se transformaron, para luego analizar cómo se conectan entre sí, que fuerzas impulsan el cambio estratégico, cómo y cuándo emergen; resultado de este estudio, surgieron las siguientes etapas marcadas en la historia:

- **Etapas de Desarrollo:** Contratar personas, establecer sistemas, adoptar posiciones estratégicas...etc.
- **Etapas de Estabilidad:** Sincronizar las estrategias y la estructura organizacional.
- **Etapas de Adaptación:** Cambios marginales en las estructura y posiciones estratégicas en el mercado.
- **Etapas de Esfuerzo:** Buscar un nuevo enfoque de la estrategia, cambiándolo mediante la experimentación.
- **Etapas de Revolución:** Transformación rápida de muchas características al mismo tiempo.

Concluyendo que las primeras etapas favorecen a las organizaciones, pero durante la configuración de la empresa, surge un líder fuerte que ejerce un control decisivo.

Por otra parte, Danny Miller define a la escuela de configuración como la “Esencia de la estrategia” al tener un esquema, existe una coherencia con las estrategias utilizadas en el pasado, que da como resultado una estrategia general. El libro La Paradoja de Ícaro por Miller (1990). Sirvió de soporte para descubrir cuatro trayectorias que conducen del éxito al fracaso. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

- **Trayectoria 1 - Concentrada:** Personas preparadas profesionalmente, pasan a ser chapuceros, controlados por empresas cuya cultura aleja a los clientes con ofertas perfectas pero inútiles.
- **Trayectoria 2 - de riesgo:** Convierte a empresarios, gerentes, directivos y empleados creativos en codiciosos impulsivos que acaban la plata en negocios de los que no saben nada.
- **Trayectoria 3 – Inventiva:** Toma a personas inteligentes, flexibles y enfocados en la mejora de productos o procesos y los transforma en científicos derrochadores de recursos en busca de inventos imposibles.
- **Trayectoria 4 – Desacoplamiento:** Empresas con estrategia de marketing inigualables en cuanto a marcas y posicionamiento de mercado, se vuelven burocráticas.

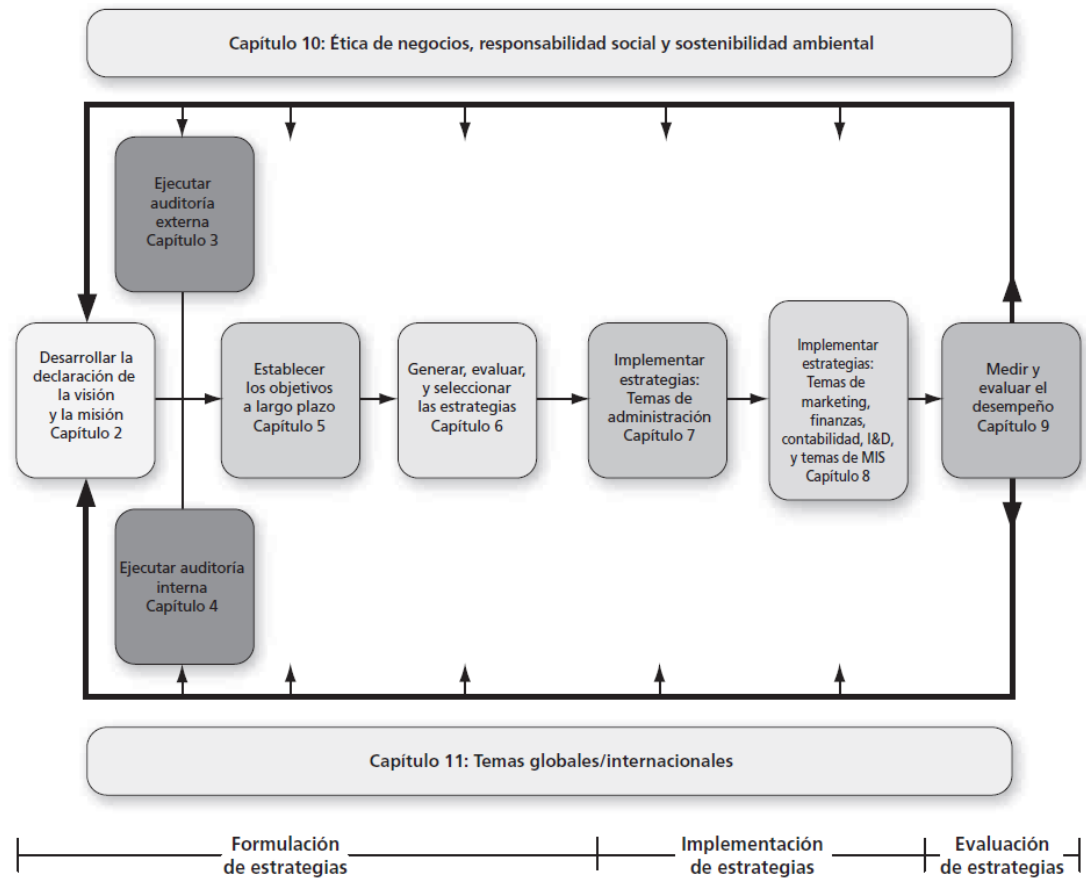
Las anteriores trayectorias nos muestran como un objetivo constructivo se vuelve destructivo, constituyendo un verdadero problema, tal vez sea mejor entender que existen ciclos de éxito y fracaso como una condición humana natural. Hay que recordar el mensaje de Whitehead “Busca la practicidad de las cosas”. Citado en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 2003).

Con lo anterior se da por terminado un recorrido por las escuelas del pensamiento estratégico y se da paso a las metodologías adoptadas por autores reconocidos a nivel organizacional.

Una de las metodologías planteadas por (David, 2013). Indica que la administración estratégica es un sinónimo de Planeación Estratégica, lo define como la integración de la administración, marketing, las finanzas, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información. Sin embargo, la Administración Estratégica en el contexto empresarial incluye la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Mientras que la Planeación Estratégica solo incluye la formulación.

De acuerdo con lo anterior la administración estratégica contempla tres (3) fases, a continuación, se muestra la siguiente figura donde consolida el modelo:

Figura 4: Modelo integral de administración estratégica



Fuente: (David, 2013).

Fase 1 – Formulación: Consiste en elaborar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la organización, establecer las fortalezas y debilidades internas. Utilizando las siguientes técnicas: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz de Perfil Competitivo (MPC), matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), matriz de Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz de Boston Consulting Group (BCG) o también llamada Matriz de Crecimiento – Participación, la matriz interna – externa IE y decisión Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE.

Fase 2 – Implementación: Plantea objetivos a largo plazo, define las estrategias alternativas y la hoja de ruta de las estrategias a ejecutar.

Fase 3 - Evaluación y Control: Se hace necesario revisar las bases de la estrategia, medir el desempeño organizacional y aplicar las medidas correctivas. Para lograr implementar el modelo integral de administración estratégica propuesto por (David, Conceptos de administración estratégica, 2013).

Continuando con las metodologías adoptadas, otro aporte importante lo hacen los autores (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008). En este plantean un sistema de gestión que integra la planificación de la estrategia con la ejecución operacional, mediante seis etapas principales:

Etapas 1 – Revisa la misión, visión y valores; utilizando una herramienta de gestión que se denomina agenda de cambio estratégico, al igual propone realizar un análisis externo y aplicar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA bajo las cuatro perspectivas del libro Execution Premium, con el objetivo de motivar un cambio transformacional a nivel organizacional.

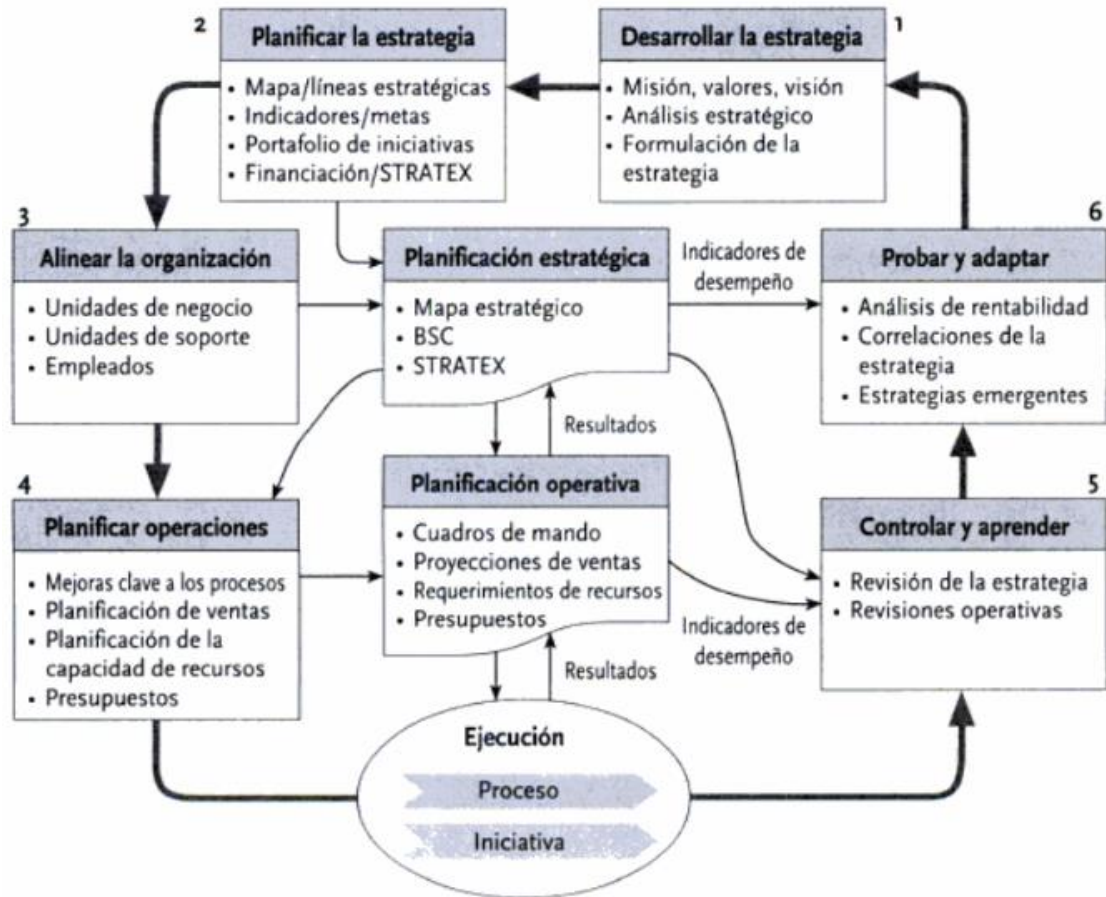
Etapas 2 – Diseña un mapa estratégico para integrar las estrategias y las operaciones en toda la organización, trazando objetivos, indicadores y metas realizables.

Etapas 3 – Aliena unidades de negocio, de soporte y empleados sobrepasando las barreras y definiendo herramientas habilitadoras sugiriendo un desdoblamiento de la estrategia.

Etapas 4 – Invierte en las iniciativas estratégicas y en las mejoras de los procesos. De acuerdo con un estudio realizado en diferentes empresas indica que aprox. el 10% del gasto total se destina a las iniciativas y el 90% restante constituye los gastos operaciones.

Para tener más claro este sistema, se muestra un gráfico con todas las etapas como se relaciona a continuación:

Figura 5: Sistema de gestión - Desarrollo de la estrategia



Fuente: (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

Etapas 5 – Realiza reuniones de revisión de la estrategia y operaciones aportan al enfoque del rumbo estratégico de la organización, sin embargo, para alcanzar los objetivos se debe supervisar y ajustar el desempeño. A través de reuniones de revisión de las operaciones y la estrategia, para así probarlas y adaptarlas sin perder de vista los objetivos.

Etapas 6 – Revisa y adapta la estrategia o de ser necesario con una mayor periodicidad dependiendo del sector y cambios del mercado, incluyendo un análisis PESTEL, de industria y competidores. Aunque esperar a que haya problemas en el desarrollo de la estrategia para revisarlo no es lo recomendable. En vista que muchas organizaciones esperan ver falencias en el desempeño de la estrategia para decidir revisarla.

En virtud de alinearse a las tendencias del mercado y con el propósito de enriquecer el trabajo de aplicación, se presentan algunos apartes del documento de (Bharadwaj, El Sawy, Pavlo, & Venkatraman, 2013). Las estrategias de negocio están cambiando hacia la era digital, las estructuras de las empresas se están transformando en estructuras digitales, este documento propone cuatro puntos claves en **estrategia digital**, estos son:

1. **Alcance:** Se basa en definir los límites, al comprender la estrategia permitirá conocer mejor a sus clientes, su industria, infraestructura tecnológica y su entorno externo. Para así preguntar ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Por qué? el alcance del negocio se puede ver afectado, frente a los cambios en los negocios digitales.
2. **Escala:** Genera beneficios de menor costo y mayor rentabilidad, según lo planteado por el documento se identifican cuatro formas de escala en la estrategia digital:
 - a) **Arriba/abajo:** Plantea un modelo de información en la nube o iCloud, fundamentada en autoservicio bajo demanda, virtualizada de acceso rápido y eficiente.
 - b) **Potencial:** Se enfoca en el uso de bienes y/o servicios digitalizados; a medida que aumenta su consumo se incrementa su valor.
 - c) **Abundancia de información:** Desarrollar la capacidad de la organización para aprovechar la enorme cantidad de datos que genera una base continua.
 - d) **Alianzas y asociaciones:** Comparte activos digitales con otras empresas.
3. **Velocidad:** Como en múltiples documentos de la gestión estratégica se establece el tiempo como factor fundamental en la configuración de negocios digitales, el desafío de la velocidad en la conectividad considera cuadro (4) dimensiones:
 - a) **Lanzamiento de productos:** Propone un plan de desarrollo de productos a varios años para mantenerse en el mercado, parte de la estrategia digital es contar con un plan de obsolescencia programada.
 - b) **Toma de decisiones:** Se enfoca en la capacidad de acceso que tiene la empresa a diferentes flujos de información estratégica y el poder de difundirla en su interior.
 - c) **Cadena de suministro:** Mide la capacidad que tengo para optimizar mi cadena de suministro y así volverlo una ventaja competitiva.
 - d) **Creación de valor y captura:** Contempla teorías de gestión y de práctica, mediante el aprovechamiento de los recursos físicos. La estrategia comercial digital evalúa dimensiones adicionales en la creación de valor y captura, las cuales son:

- **Mayor valor de la información:** Transforma las fuentes tradicionales de información, reinventándose a nuevas estrategias comerciales digitales.
- **Modelos Multilaterales:** Crean valor a través de capas, es decir regalan ciertos productos o servicios para después capturar valor en una capa diferente.

En conclusión, el documento propone articular las fuentes de creación de valor a través de los recursos digitales, la ubicación de la captura de valor en las redes comerciales digitales y ecosistemas.

Otro aspecto importante para tener en cuenta en lo concerniente a la estrategia es lo publicado en el artículo de **recursos fundamentales** y ventaja competitiva sostenible por (Barney , 1991). El mismo revela que existen atributos de la empresa capaz de implementar mejorando su eficiencia y efectividad, estos se clasifican en tres (3) categorías:

1. **Capital físico:** Contempla la tecnología utilizada por la empresa, planta, maquinaria y equipo, ubicación geográfica y acceso a materias primas.
2. **Capital humano:** La formación, experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y la visión del gerente.
3. **Capital organizacional:** Incluye su planificación formal e informal, control, sistemas de coordinación y relaciones dentro de la organización.

Así mismo, plantea que para lograr una Ventaja Competitiva Sostenible se deben implementar estrategias que generen valor, que no sean fácilmente de copiar por un competidor potencial o actual y así lograr esa diferencia por mayor tiempo. Para esto se hace necesario crear un modelo que contengan estas cuatro (4) características:

1. Aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.
2. Debe ser diferente frente a las empresas actuales y potenciales.
3. Debe ser imperfectamente imitable.
4. No puede haber sustitutos equivalentes.

Este modelo ofrece un recurso fundamental al interior de la organización, haciendo que su estrategia sea difícilmente imitable, convirtiéndola en una potencial fuente de ventaja competitiva sostenible.

Por otro lado, es importante destacar lo expuesto en unos de los artículos pioneros en materia de **capacidades dinámicas** escrito por (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). En el cual se explica las capacidades dinámicas y su administración estratégica. Este considera que es

una habilidad que tiene la organización para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas, para adecuarse a entornos de rápidos cambios. No solo basta con tener una adecuada integración de las fuerzas competitivas, sino que hay que subir otro nivel donde se logre implementar un modelo de recursos fundamentales, aprovechando oportunidades tecnológicas que se presentan en el mercado, así como potencializar las habilidades blandas de los líderes en su administración estratégica y de esta manera lograr una ventaja competitiva sostenible. No obstante, implementar demasiadas estrategias puede llevar a la organización a invertir menos en competencias básicas y descuidar las capacidades dinámicas, dañando la ventaja competitiva a largo plazo.

3.2 Marco Contextual

3.2.1 Historia

Comercial Agrícola el Cultivo de Etiopía S.A.S. es una empresa familiar que ha crecido en el sector cafetero, a partir de la experiencia y del conocimiento acumulado por sus gestores desde hace más de 30 años. Este conocimiento se ha cimentado en todos los procesos de la cadena de valor de la industria del café, en especial desde el sembrado hasta su comercialización. Se constituyó el 09 de septiembre de 2011, su nombre nace de las tierras africanas de Etiopía (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, s.f.), zona cafetera de alto renombre y cuyo producto primario es el café. Colombia ha sido un bastión cafetero por excelencia, por lo cual la empresa decide combinar los orígenes del grano con el reconocimiento a nivel mundial que tiene el café en Colombia, llevándolos a plantear la realización de una integración hacia adelante en el proceso, al instalar una trilladora de café y ofrecer café verde a torrefactoras y exportadores.

Se encuentra ubicada en el municipio de Villa del Rosario dentro del departamento de Norte de Santander. Este departamento cuenta con tierras de temperaturas promedio de 20° grados centígrados y una altura promedio de 1.600 metros sobre el nivel del mar, siendo un departamento productor de café, aportan un 3% a la producción nacional (Federación Nacional de Cafeteros, 2020), incluso el 90% de los municipios de Norte de Santander son productores de café.

3.2.2 Situación actual de la organización

Para conocer mejor como se encuentra actualmente la empresa, se expone la información entregada por la organización en materia de estrategia como: Misión, valores, visión, organigrama, actividades principales de sus procesos internos e información operacional y comercial.

- **Misión**

Brindar a sus clientes un producto y servicio confiable en la entrega de café trillado, ofrecer materia prima acorde a las exigencias del mercado, generando valor agregado en el crecimiento económico a nivel regional y nacional.

- **Visión**

Ser reconocidos en el 2020 como una empresa líder y competitiva en el sector cafetero de la región nororiental de Colombia.

- **Valores**

Esfuerzo: Alcanzar cada objetivo propuesto.

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos.

Autocríticos: Están en proceso de mejoramiento continuo.

- **Organigrama**

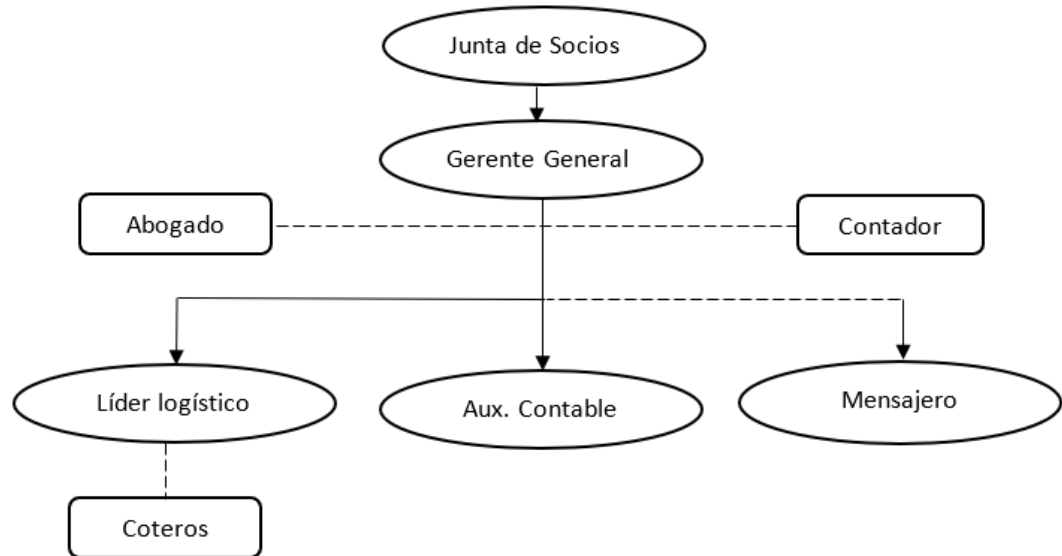
La empresa tiene actualmente tres (3) empleados directos y cuatro (4) por prestación de servicios. Las funciones principales de este personal se distribuyen así:

Gerente General: Se encarga principalmente de consolidar la información financiera reportada por el contador de la empresa mes a mes, negocia con clientes, mantiene relaciones con bancos, analiza que la calidad de café recibida concuerde con la calidad negociada, direcciona los procesos de trilla y coordina al personal.

Líder logístico: Recibe y pesa el café comprado, despacha y pesa el café vendido, gestiona el inventario de bodega diariamente, elabora la documentación pertinente tanto para entrada de mercancía, así como para la salida.

Auxiliar contable: Responsable de organizar y archivar todos los soportes contables de las operaciones de la organización, de acuerdo con las directrices del contador de la empresa, así como apoyar a la gerencia en la recepción de llamadas y gestión documental para las operaciones.

Figura 6: Organigrama Comercial Agrícola el cultivo de Etiopía S.A.S.



Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

Contador: Encargado de reportar los estados financieros a los entes de control y gerencia general.

Abogado: Revisa los contratos que firme la organización.

Mensajero: Autorizado para reclamar guías de tránsito, envió de muestras a clientes entre otros.

Coteros: Realizar los procesos de trilla de acuerdo con las indicaciones de la gerencia general, efectúa el cargue y descargue de vehículos que llegan y salen de las instalaciones.

Para conocer las actividades principales que desarrolla la empresa en sus procesos internos, se aplicó la siguiente herramienta:

- **Cadena de Valor** por (Porter, Ventaja competitiva, 2009).

Actividades primarias

1. **Logística de entrada:** Se reciben las muestras de café a negociar, se realiza análisis de calidad, control de inventario de compras, programación de vehículos por recibir.
2. **Operaciones:** Antes de iniciar el proceso de trilla, se toma una muestra por lote identificando la calidad del grano, se realiza mezclas de muestra de cada lote ajustando la calidad a los requerimientos del cliente, se realizan cortes de trilla e inventario final del proceso.

3. **Logística de salida:** Programación de vehículos a despachar, gestiona documentos de transporte, relación de diferencias de cantidades despachadas frente a recibido, control de inventario de ventas.
4. **Mercadotecnia y ventas:** Contactar tostadores de café (clientes), enviar muestras de café a interesados de la calidad disponible, negocia precios y envía programación de fechas de entrega a logística de salida.
5. **Servicios:** Atención de quejas, plan de acción e implementación de mejoras.

En la siguiente tabla se muestra la estructura de cadena de valor, con sus respectivas actividades:

Tabla 1: Cadena de valor por Porter M.

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura: Coordina todas las operaciones de la organización, elabora el presupuesto de cada año, monitorea el flujo de caja de la empresa, reporta todas las transacciones al área contable y mitiga los riesgos legales.				
	Administración de recursos humanos: Se busca personal recomendado por conocidos, se realiza la selección de la persona que cumpla con el perfil requerido, se hace la contratación por prestación de servicios o directo según aplique.				
	Desarrollo de la tecnología: Se apoya a través de herramientas como: línea telefónica fija, móvil, internet, computadores, herramientas de office (word, excel, powerpoint) y sistema contable TNS a través de outsourcing contable.				
	Adquisición: Se entrega anticipo a uno de los asociados y este se encarga de realizar la compra de café, se realiza monitoreo diario del precio del café y del mercado nacional, revisa los informes de mercado mensuales emitidos por la organización internacional del café - OIC.				
	ACTIVIDADES 1. Recepción de muestras de café a negociar. 2. Análisis de calidad (café negociado y recibido). 3. Entrada de mercancía del café negociado. 4. Gestión de inventario de compras. 5. Almacenamiento.	ACTIVIDADES 1. Selección de lotes a trillar. 2. Mezcla de muestra de lotes seleccionados. 3. Análisis de calidad (del proceso). 4. Corte de trilla. 5. Inventario final del proceso de trilla.	ACTIVIDADES 1. Programación de vehículos a despachar. 2. Gestiona documentos de transporte. 3. Relación de diferencias despacho vs recibido. 4. Gestión de inventario de ventas.	ACTIVIDADES 1. Contactar tostadores de café (clientes). 2. Enviar muestras de café a interesados de la calidad disponible. 3. Negocia precios y envía programación de fechas de entrega a logística de salida.	ACTIVIDADES 1. Atención de quejas. 2. Plan de acción. 3. Implementación de oportunidades de mejora
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA y VENTAS	SERVICIO
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

MARGEN

Fuente: (Porter, Ventaja competitiva, 2009).

Actividades de apoyo

1. **Adquisición:** Se entrega anticipo a uno de los asociados y este se encarga de realizar la compra de café, realizan monitoreo diario del precio del café y del mercado nacional, revisa los informes de mercado mensuales emitidos por la organización internacional del café - OIC.
2. **Desarrollo tecnológico:** Se apoya a través de herramientas como: línea telefónica fija, móvil, internet, computadores, herramientas de office (Word, Excel, PowerPoint) y sistema contable TNS a través de outsourcing contable.
3. **Administración de recursos humanos:** Se busca personal recomendado por conocidos, se realiza la selección de la persona que cumpla con el perfil requerido, se hace la contratación por prestación de servicios o directo según aplique.
4. **Infraestructura:** Coordina todas las operaciones de la organización, elabora el presupuesto de cada año, monitorea el flujo de caja de la empresa, reporta todas las transacciones al área contable y mitiga los riesgos legales.

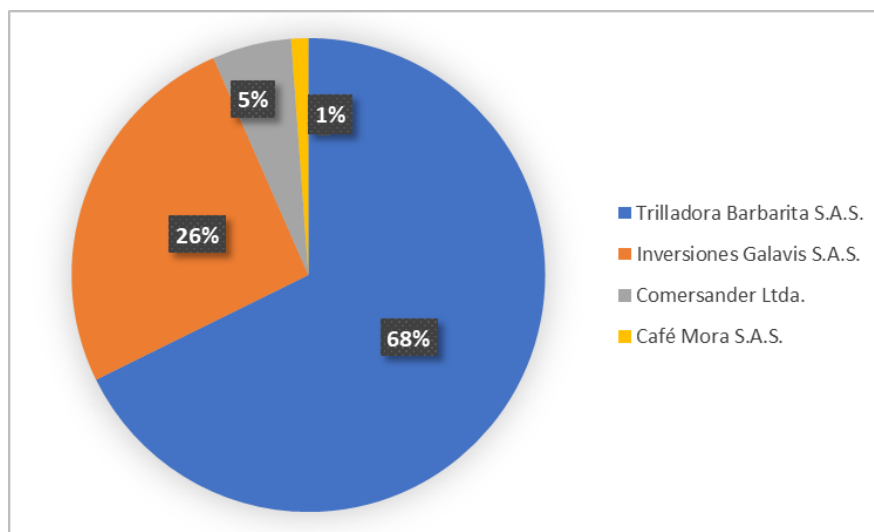
▪ Análisis operacional

La organización tiene en arriendo una bodega desde hace más de 3 años con capacidad para almacenar 300.000 kilos de café, de los cuales su utilización actual es de un 33% en promedio mensual. Así mismo la capacidad operacional de la maquinaria para trillar café pergamino es de 2.500 Kg/h. estando en uso un 10% al mes. Estas condiciones permitirían tener un margen de crecimiento para la compañía, según las directrices estratégicas que se definan en el plan.

▪ Análisis comercial

La empresa cierra ventas para el año 2019 por valor de \$1.820 millones de pesos catalogándose de acuerdo con el decreto emitido por (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Como pequeña empresa. Actualmente tiene cuatro (4) clientes, de los cuales la Trilladora Barbarita S.A.S. alcanza el 68% de las ventas, a continuación, se presenta la distribución porcentual de las mismas:

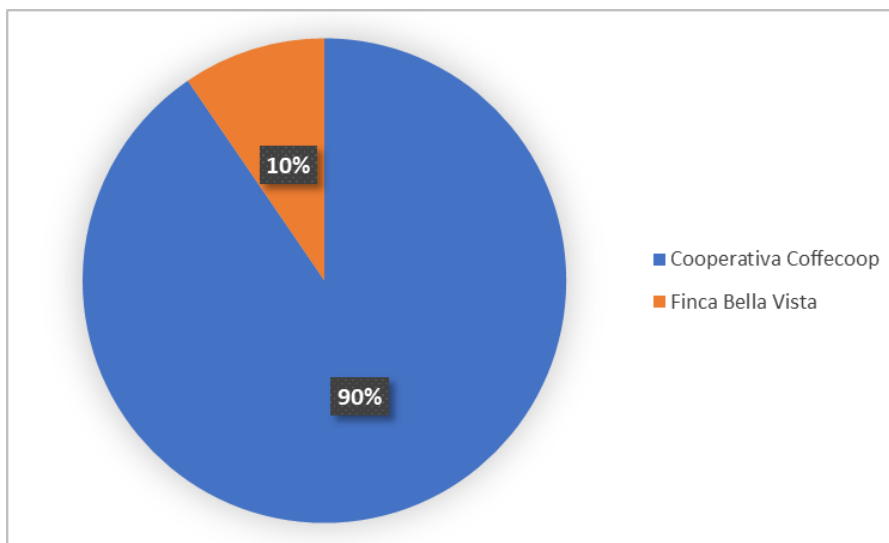
Gráfico 6: Distribución de ventas por cliente



Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

La empresa se provee de materia prima de dos proveedores principalmente. La cooperativa Coffecoop ocupa el 90% de la provisión, a continuación, se muestra la distribución porcentual de las compras:

Gráfico 7: Distribución de compras por proveedor



Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

4. Metodología

El marco metodológico desarrollado en este trabajo de grado se presenta en la tabla 2: Diseño metodológico. En esta se sintetiza los objetivos específicos, con las actividades a realizar, en el mismo encontrará el tipo de fuente utilizada, los instrumentos y el recurso de investigación.

Tabla 2: Diseño metodológico

Objetivo Específico	Actividades Principales	Tipo de Fuente	Instrumentos	Recurso de Investigación
Desarrollar la estrategia para la empresa El Cultivo de Etiopía S.A.S.	Levantamiento de información de la empresa	Fuente primaria	Requerimientos de información – situación actual.	Informes financieros de la empresa.
		Fuente secundaria	Internet, bases de datos EMIS, artículos y libros	Información financiera y operacional del sector.
	Definición de misión, valores y visión	Fuente primaria	Encuesta con directivos de la organización	Mesas de trabajo.
	Taller de análisis estratégico	Fuente primaria	Entrevistas con todos los miembros de la organización	Consolidación de resultados del taller estratégico, aplicado en el modelo en Excel (Bernal Casas, 2019).
		Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos y libros	Informes de mercado, entes de control, libros, artículos, trabajos de investigación.
	Análisis de tendencias del consumo de café	Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos	Informes de mercado y artículos.
Desarrollar la estrategia para la empresa El Cultivo de Etiopía S.A.S.	Análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental, y legal - PESTEL	Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos y libros	Consolidación de resultados del taller estratégico, aplicado en el modelo en Excel (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

Desarrollar la estrategia para la empresa El Cultivo de Etiopía S.A.S.	Matriz de evaluación de factores externos - EFE	Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos y libros	Consolidación de resultados del taller estratégico, aplicado en el modelo en Excel (Bernal Casas, 2019).
	Análisis industrial de las cinco fuerzas de Porter	Fuente primaria	Taller de Evaluación con directivos de la organización	Consolidación de resultados del taller estratégico, aplicado en el modelo en Excel (Bernal Casas, 2019).
	Matriz de evaluación de factores internos - EFI	Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos y libros	Consolidación de resultados del taller estratégico, aplicado en el modelo en Excel (Bernal Casas, 2019).
	Matriz de perfil competitivo – MPC	Fuente primaria	Taller de Evaluación con directivos de la organización	Formato en Excel Plan estratégico: Matriz de Perfil Competitivo – MPC (Bernal Casas, 2019).
		Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos y libros	Consolidación de resultados del taller estratégico, aplicado en el modelo en Excel (David, 2013).
	Análisis de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos y libros	Consolidación de resultados del Plan estratégico: Aplicado en el modelo en Excel (Bernal Casas, 2019)
	Formulación de la estrategia	Fuente Secundaria	Resultados de matrices y encuestas.	Consolidación de resultados, Modelo Excel (Bernal Casas, 2019).
Creación del mapa estratégico	Fuente primaria	Taller con todos los integrantes de la organización.	Formato en Power Point – Mapa estratégico causas y efectos (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).	

Planificar la estrategia para la empresa El Cultivo de Etiopía S.A.S.	Definir indicadores y metas	Fuente primaria	Taller con todos los integrantes de la organización.	Formato en Excel Plan estratégico: BSC (Bernal Casas, 2019).
	Elaboración iniciativas estratégicas	Fuente primaria	Encuesta a todos los integrantes de la organización.	Formato en Excel Plan estratégico: Iniciativas (Bernal Casas, 2019).
	Priorización de iniciativas estratégicas	Fuente primaria	Taller de priorización de iniciativas estratégicas.	Formato en Excel Plan estratégico: Iniciativas (Bernal Casas, 2019).
Project Charter de las iniciativas estratégicas	Elaborar Project Charter	Fuente secundaria	Internet, bases de datos, artículos y libros	Consolidación de resultados Plan estratégico: modelo en Excel.

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

5. Desarrollo y planificación de la estrategia para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.

Siguiendo la metodología planteada por (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008). En este capítulo se abordan dos (2) etapas: 1. Desarrollar la estrategia y 2. Planificar la estrategia de las seis (6) planteadas por los autores. En la primera de ellas se evalúa y propone mejoras a aspectos relacionados con la misión, visión y valores de la compañía. También se construye el diagnóstico estratégico y se formula la estrategia.

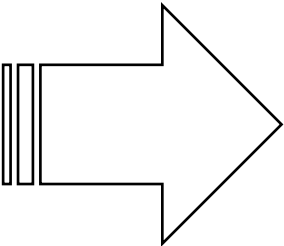
En la segunda fase se definen las estratégicas, los mapas, los indicadores, las metas, el portafolio de iniciativas estratégicas y los aspectos de la financiación de la estrategia.

5.1 Etapa 1 - Desarrollar la estrategia

5.1.1 Definición de la misión, valores y visión

▪ Declaración de la misión

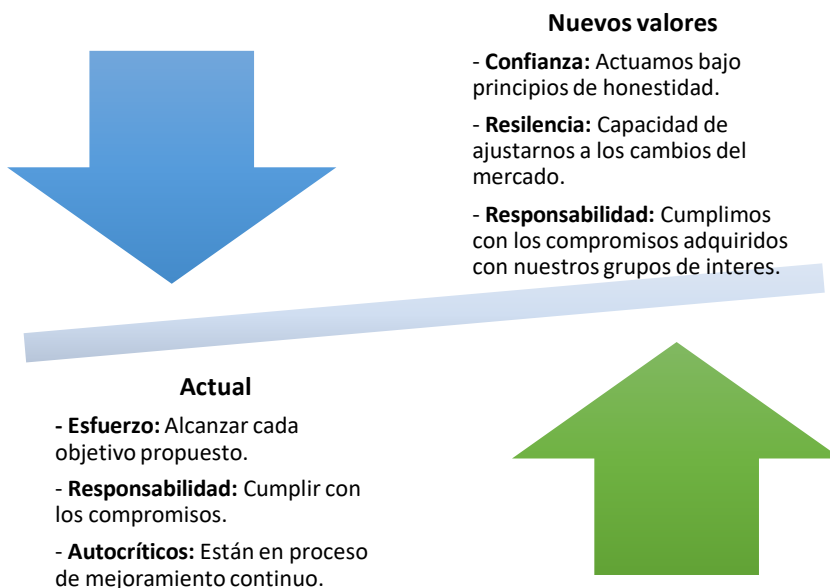
Tabla 3: Definición de la misión

Misión actual		Clarificación de la misión
<p>Brindar a sus clientes un producto y servicio confiable en la entrega de café trillado, ofrecer materia prima acorde a las exigencias del mercado, generando valor agregado en el crecimiento económico a nivel regional y nacional.</p>		<p>Ser una trilladora de café sostenible, líder en el mercado, que ofrece un grano de excelente calidad, reconocida por realizar entregas justo a tiempo, enfocados en crear relaciones de confianza con sus clientes, proveedores, accionistas y colaboradores, impulsando el desarrollo de la comunidad.</p>

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

▪ Declaración de valores

Figura 7: Declaración de valores



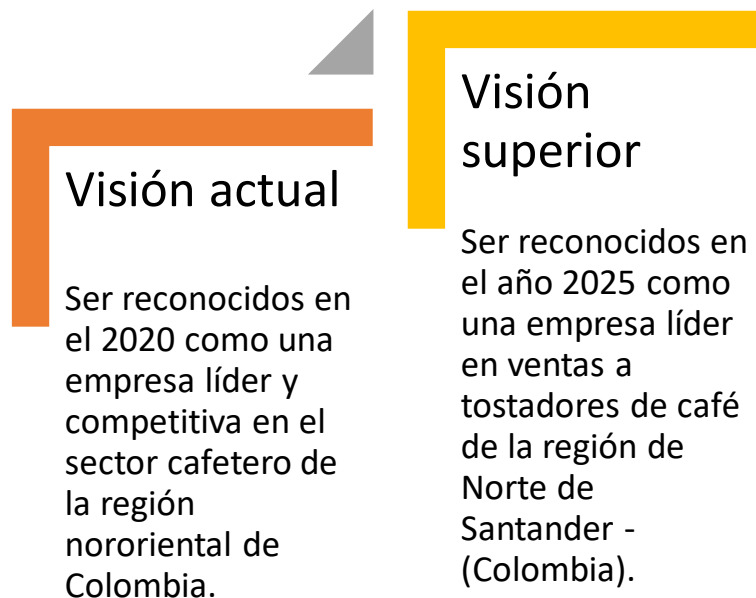
Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

▪ **Declaración de la visión**

Según (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008), para definir la declaración de la visión, se evaluó la empresa teniendo en cuenta los siguientes parámetros: ¿Cómo se ve?, ¿cómo quiere ser reconocida en el mediano plazo?, ¿cuál es su mercado objetivo? y ¿el tiempo en el que espera alcanzar la visión?, como respuesta a los anteriores interrogantes, se concluye lo siguiente:

- ✓ Objetivo desafiante: Ser líder en la región de Norte de Santander (Colombia).
- ✓ Definición del nicho: Clientes tostadores de café.
- ✓ Horizonte de tiempo: En el año 2025.

Figura 8: Declaración de la visión superior



Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

5.1.2 Diagnóstico estratégico

Para un análisis más objetivo se aplicarán técnicas y teorías sobre formulación estratégica, orientadas a alcanzar el nuevo enfoque estratégico declarado anteriormente en la: misión, valores y visión.

▪ ANÁLISIS EXTERNO

A. Análisis de tendencia del consumo de café

Diferentes informes sobre análisis de tendencias del café apuntan a que las personas quieren conocer más del contenido, aporte en salud, que tan natural es, inclusive algunos hacen cursos de barista para conocer las diferentes formas de preparación (PROCOLOMBIA - Exportaciones turismo inversión marca país, 2015), personalizando más el producto al consumidor. Además, quieren productos que impacten positivamente a la sociedad y el ambiente (Angus & Westbrook, 2020).

Para los expertos en consumo de café se está presentando la tercera ola, esta hace referencia a la experiencia del consumidor con la taza, la tendencia va hacia la educación del consumidor sobre la historia y el origen del café. El sector cafetero viene realizando innovaciones desde la siembra del café logrando certificaciones, reducción en el consumo de agua, técnicas de secado que mejoren las propiedades en taza, acidez y aroma, cuidando la cadena productiva hasta el consumidor final. Así mismo se está innovando en las formas de preparación apuntando a productos saludables y funcionales, modificando la forma tradicional de tomarlo, al ofrecer cafés fríos, burbujeantes o adicionando ingredientes que den beneficios a la salud (Buen café, 2018). Sin embargo, el anterior análisis se inclina más hacia el consumidor, omitiendo otras variables que pueden afectar a la organización. A continuación, se mostrarán otras herramientas que apoyan el conocimiento del entorno macroeconómico.

B. Análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal - PESTEL

Siguiendo la metodología planteada por (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008). se realiza un análisis de las variables que inciden en el sector cafetero desde las perspectivas: Político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal son:

Tabla 4: Análisis PESTEL

Análisis político	Análisis económico
<ul style="list-style-type: none"> ○ Riesgos de inestabilidad política en Colombia. ○ Dependencia política por caídas en el precio internacional del café. ○ Masiva otorgación de licencias a trilladoras de Café ○ Permisos exclusivos para importar café. ○ Conflicto armado, grupos armados al margen de la ley. ○ Migración de Ciudadanos Venezolanos a territorio colombiano. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ○ Crecimiento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) ○ Tendencia a la baja en el precio diario del café. ○ Devaluación del Peso frente al Dólar. ○ Crecimiento de las exportaciones de café. ○ Crecimiento mundial en el consumo de café. ○ Reducción en la producción mundial de café.
Análisis social	Análisis tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ○ Preferencia de consumo de café en tiendas especializadas. ○ Crecimiento del índice de envejecimiento de la población. ○ Nueva generación de cafeteros migra del campo a la ciudad. ○ Certificaciones de Comercio Justo para él caficultor. ○ Cambios en los hábitos de consumo de café por la llegada de los millenials ○ Consumo en tazas de café en Colombia es menor al mundial. ○ Cambio de hábitos en el consumo de bebidas calientes en Asia. ○ Influencia de las redes sociales en el comportamiento de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilización de la tecnología en los procesos productivos de café. ○ Innovación en procesos productivos de café. ○ Acceso de internet como medio de información.
Análisis Ambiental	Análisis legal
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambios climáticos. ○ Impacto en el uso de agua dentro de sus procesos productivos. ○ Conservación de la biodiversidad en los cafetales con sombrío. ○ Certificaciones como Rainforest Alliance buscan proteger el ecosistema. ○ Usos alternativos de los residuos y subproductos del café. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Legislación tributaria al sector cafetero ○ Normas que aseguren un ingreso sostenible al productor. ○ Normativa para regular calidad de café apta para exportar. ○ Cambios normativos para para exportar café

Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

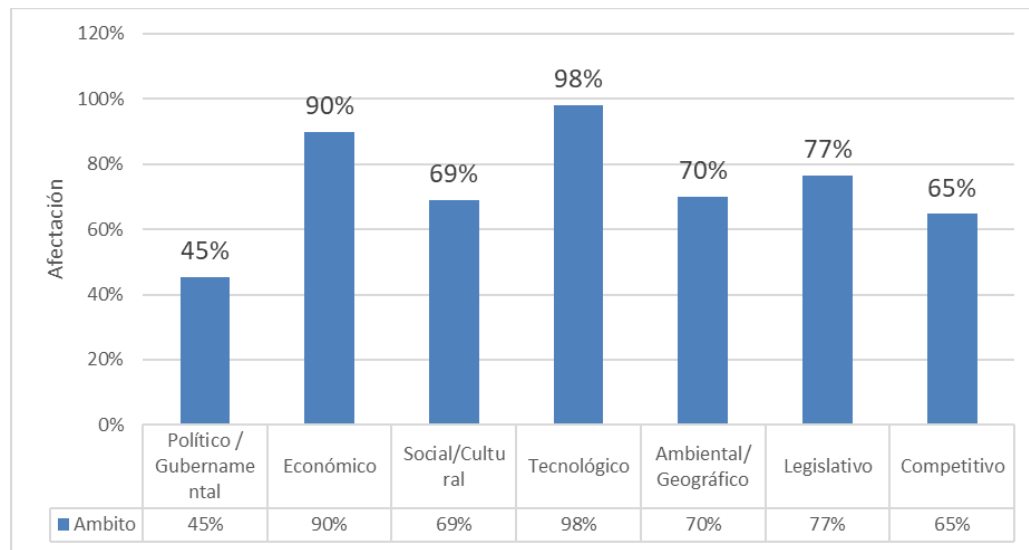
Luego de analizadas las diferentes perspectivas, se procede a realizar una evaluación de factores externos, como se muestra a continuación:

C. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

Para el desarrollo de este análisis se tuvieron en cuenta los siguientes ámbitos, los cuales muestran los niveles de afectación a nivel externo, en el gráfico 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):

- **Político/gubernamental:** Ocupando el último lugar con un nivel de afectación del 45%, las variables definidas como una amenaza están asociadas a permisos exclusivos a tostadores para importar cafés y conflicto armado por ser zona de frontera.
- **Económico:** Con un porcentaje de afectación del 90%, las variables evaluadas como una oportunidad fueron el consumo, las exportaciones y la producción.
- **Socio/cultural:** Con una afectación del 69%, los aspectos definidos como una amenaza se refiere a la migración de la nueva generación del campo a la ciudad y el consumo de taza de café en Colombia es menor al promedio país. Además, como oportunidad en el mismo ámbito se encuentra, los cambios de hábitos de bebidas calientes en Asia.
- **Tecnológico:** Ocupando el primer lugar con un 98% de afectación, todas las variables evaluadas se calificaron como una oportunidad, la influencia de las redes sociales en el comportamiento de los consumidores, la utilización de la tecnología en los procesos productivos de café, innovación en procesos productivos de café y el acceso de internet como medio de información.

Gráfico 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE



Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

- **Ambiental /geográfico:** Con una afectación del 70%, se evaluó como una amenaza los cambios climáticos y como oportunidad los usos alternativos de los residuos y subproductos del café, conservación de la biodiversidad en los cafetales con sombrero y certificaciones como Rainforest Alliance que buscan proteger el ecosistema.
- **Legislativo:** Con un porcentaje del 77% de afectación, se consideró como una oportunidad, tener una legislación laboral que incentiven el sector cafetero y normas que aseguren un ingreso sostenible al productor.
- **Competitivo:** Con un porcentaje del 65% de influencia, se calificó como amenazas las trilladoras de café con mejor tecnología y los exportadores de café que poseen el 61% del mercado nacional. Como oportunidad la trayectoria, antigüedad y experiencia en el sector.

Para finalizar el análisis de los factores externos, se aplicó el modelo de las cinco (5) fuerzas de (Porter, Estrategia Competitiva, 2008). El cual se enfoca en estudiar la posición de la empresa a nivel industrial.

D. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La calificación promedio para la empresa El Cultivo de Etiopia S.A.S. es de (3,5), ubicándola en la etapa emergente, por ser una empresa de café que inicio hace tres años sus operaciones, a continuación, se muestra un análisis de cada fuerza:

Tabla 5: Evaluación de las 5 fuerzas de Porter

FUERZA	VALORACIÓN
Grado de rivalidad	3,8
Poder de negociación del comprador	4,1
Barreras de entrada al sector	3,4
Poder de negociación del proveedor	4,5
Presencia de sustitutos	1,9
Promedio	3,5

Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

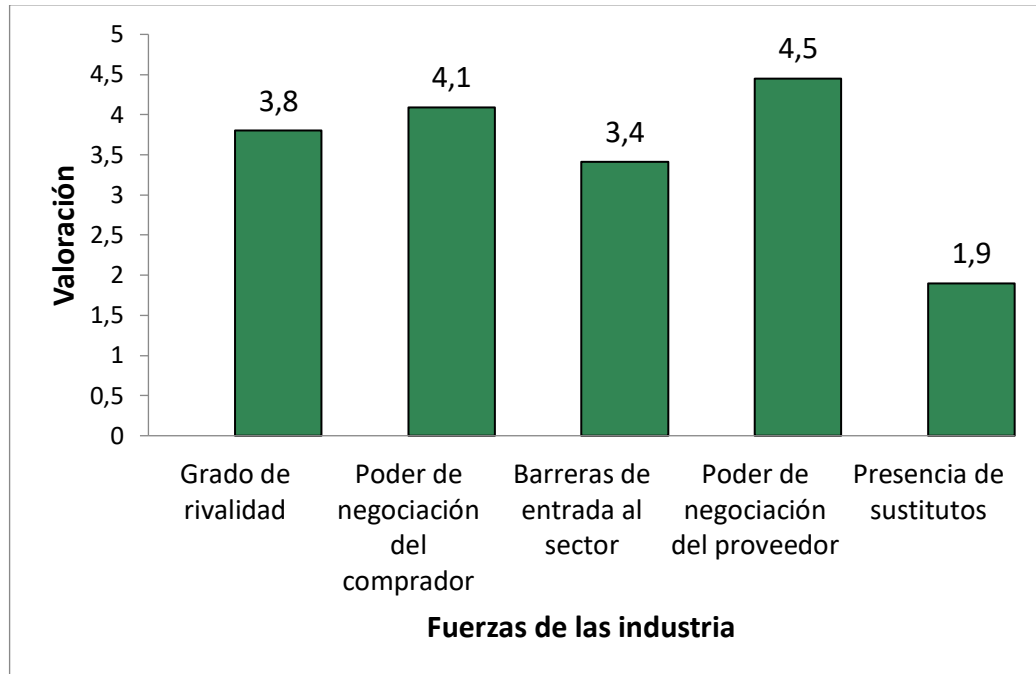
Los resultados obtenidos en la tabla 5: Evaluación de las 5 fuerzas de Porter, evalúa cada fuerza de mayor a menor valoración. En primer lugar, se tiene la fuerza de poder de negociación del proveedor: El café es el insumo principal del sector y no tiene un sustituto para la cadena de valor del grano, el nivel de importancia del insumo: La cultura cafetera nacional hace que los productores no estén presionados por productos sustitutos (té, chocolate, bebidas aromáticas). En segundo lugar, se encuentra el poder de negociación del comprador: Entre mayor capacidad de compra tenga el cliente, mayor será la desventaja del trillador, debido a que los grandes tostadores del país controlan los precios del mercado interno, adicionalmente se presenta, la calidad del producto: Los compradores manejan estándares de calidad altos de acuerdo con el mercado objetivo que manejan.

En tercer lugar, está el grado de rivalidad de los competidores: Respecto a los activos especializados, existen competidores con tecnología de última generación que ofrecen el producto a un menor costo al mercado. Adicionalmente las inter – relaciones estratégicas generan lealtad y confianza entre el cliente y el competidor debido a su antigüedad y experiencia. Otra variable importante está asociada a los costos ocultos como son las pérdidas en peso por merma del café por las condiciones climáticas, margen de error entre peso despachado y recibido, seguro de la mercancía y flete de traslado del producto desde el lugar de origen al lugar de destino.

La cuarta fuerza barreras de entrada al sector: Para ingresar al sector cafetero se hace necesario contar con un buen nivel de liquidez y capacidad de endeudamiento, la cultura de los productores de café está arraigada al dicho “cargando y pagando”, la confianza por el incumplimiento en los pagos se ha deteriorado, por lo tanto, se hace necesario tener dinero en efectivo para los negocios con café.

La quinta fuerza presencia de sustitutos: Las estrategias implementadas por productos sustitutos como té, chocolate y bebidas aromáticas, no tienen una proporción significativa del mercado, por ende, la cultura nacional se encuentra enfocada al consumo de café, razón por la cual se considera un producto estrella en el mercado.

Gráfico 9: 5 fuerzas por Michael Porter



Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

Finalmente, Comercial Agrícola el Cultivo de Etiopía S.A.S. frente a la competencia debe concentrar los esfuerzos en aumentar la cantidad de proveedores, incrementar los niveles de producción, diversificar el portafolio de clientes, aumentar el margen de liquidez y mantener los estándares de calidad del grano.

ANÁLISIS INTERNO

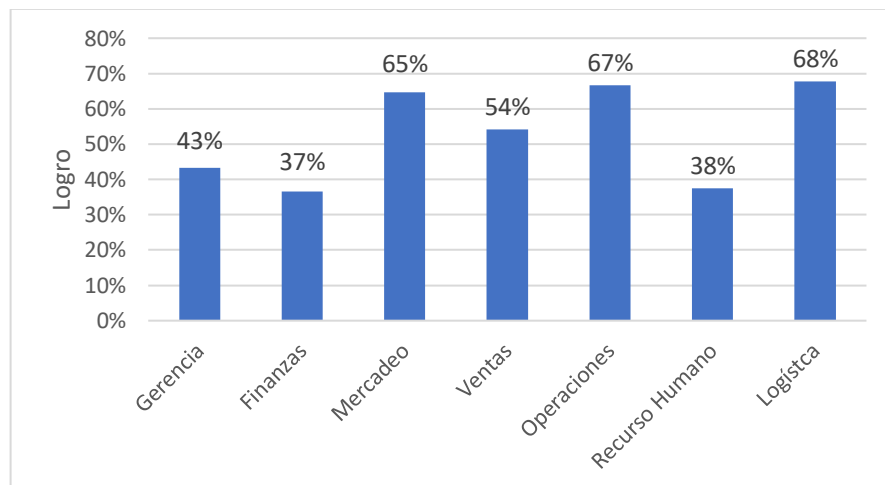
E. Matriz de evaluación de factores internos – EFI

Para la aplicación de esta matriz se analizaron siete (7) áreas de la organización, en el gráfico 10 – Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) muestra el porcentaje de cada una de ellas:

- **Gerencia:** Considerada como una debilidad con un porcentaje de logro del 43% por las siguientes variables: Ausencia de un plan estratégico, de un plan de mitigación de riesgos o crisis, dificultad para comprender mercados internacionales, no se cuenta con un equipo de innovación y desarrollo, ni alianzas estratégicas a nivel regional y nacional, es una empresa 100% familiar.
- **Finanzas:** Esta área fue evaluada como una debilidad con un porcentaje de logro del 37% por los siguientes factores internos: La empresa no cuenta con un flujo de caja constante, falta de capital de trabajo suficiente para garantizar las operaciones y ausencia de una gestión adecuada de tesorería

- **Mercadeo:** Se considera como una fortaleza con un logro del 65% por las siguientes variables: Cuenta con una clara definición del mercado objetivo, utilizan estrategias de guerra de guerrillas evitando la confrontación y realizan un monitoreo del precio en el mercado.
- **Ventas:** Esta área obtuvo un resultado del 54% de logro, los aspectos internos considerados como fortalezas son: Analiza y mide la rentabilidad de los clientes, tiene una adecuada relación con clientes, cuenta con políticas y procedimientos para vincular nuevos clientes. Por otra parte, las variables definidas como debilidades son: No maneja indicadores de cumplimiento de metas, presupuesto de ventas y ausencia de un servicio post venta.

Gráfico 10: Matriz de evaluación de factores internos – EFI



Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

- **Operaciones:** En esta área se obtuvo un logro del 67% considerando como fortaleza las siguientes variables: Capacidad operacional, alquiler de instalaciones de los procesos productivos y un estricto control de calidad de procesos.
- **Recursos humanos:** Siendo una de las áreas con mayor debilidad, con un logro del 38% fundamentado en los siguientes factores: Ausencia de una estructura organizacional que soporte todas las operaciones, no cuenta con un plan de capacitación e incentivos del RRHH y contempla problemas de sucesión en un futuro, por ser una empresa familiar.

- **Logística:** Es una de las áreas con mayor fortaleza con un logro del 68%, por los siguientes ámbitos internos: Cuenta con una logística de transporte externo, tiene procesos de distribución definido y controles en el ingreso, entrega y salida de producto.

Después de analizadas las áreas claves de la empresa se concluye, la necesidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes, tener el capital de trabajo suficiente que permita implementar una adecuada gestión de cadena de suministro que asegure el proceso operativo. Lo anterior respaldado con una estructura organizacional que soporte las operaciones.

Continuando con el análisis a nivel interno, la empresa se comparó con otras trilladoras de café del mismo tamaño, ubicación geográfica y actividad económica, para conocer cómo se encuentra la organización a nivel regional.

F. Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Se definen dos (2) competidores de acuerdo con las siguientes características: actividad económica, ubicación, tamaño (número de trilladoras), producto principal, proveedores y clientes.

Tabla 6: Competidores directos

Competidores	El Cultivo de Etiopía S.A.S.	Comercializadora Saragi S.A.S.	Café Motilón Bari S.A.S.
<i>Actividad económica</i>	Trilla y comercialización de café	Trilla y comercialización de café	Trilla y comercialización de café
<i>Ubicación</i>	Villa del Rosario	Cúcuta	Cúcuta
<i>No. de trilladoras de café</i>	1	1	1
<i>Producto principal</i>	Café	Café	Café
<i>Proveedores</i>	Coffecoop Finca Bella Vista	Trilladora Valentina Coagropecol	Coincafex Comersander Ltda.
<i>Clientes</i>	Inversiones Galavis Café Mora Comersander Ltda. Trilladora Barbarita	Inversiones Galavis Café Mora Café Frontera Café don Valle	Inversiones Galavis Café Mora Café Frontera Sercafé

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

Basados en lo anterior, se presenta un análisis comparativo entre competidores teniendo en cuenta 14 factores de éxito del sector:

Fortalezas con mayor ponderación

- **Tiempo de entrega:** Se evaluó como una fortaleza mayor frente a sus competidores, esta variable se mide teniendo en cuenta las órdenes de compra emitidas por el cliente frente a la fecha de recibido de los clientes, el nivel de cumplimiento fue de un 90%.
- **Política comercial:** Es una fortaleza mayor para la empresa, debido a que no concede créditos a clientes todos sus pagos son contra entrega, en cambio Comercializadora Saragi S.A.S. y Café Motilón Bari S.A.S. dan 8 a 30 días.
- **Precio:** Se considero como una fortaleza menor, debido a que la empresa El Cultivo de Etiopia S.A.S. ha ganado terreno al incrementar las cantidades de compra de los mismos clientes cada año.

Tabla 7: Matriz de perfil competitivo - MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - (MPC)		Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
		El Cultivo de Etiopia SAS		Comercializadora Saragi S.A.S.		Café Motilón Bari S.A.S.	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR	PONDERACIÓN	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
Infraestructura física	5%	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Calidad del producto	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Distribución	5%	2	0,10	4	0,20	4	0,20
Tiempo de entrega	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Posición financiera	10%	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Entrenamiento de personal	5%	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Participación del mercado	10%	1	0,10	4	0,40	3	0,30
Precio	10%	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Servicio al cliente	5%	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Estructura organizacional	3%	2	0,06	4	0,12	4	0,12
Innovación	10%	1	0,10	4	0,40	1	0,10
Política comercial	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Optimización de costos	4%	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Fuerza de personal	5%	1	0,05	3	0,15	2	0,10
TOTALES	100%		2,53		3,61		2,84

Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

Debilidades con mayor ponderación

- **Posición financiera:** Se calificó como una debilidad menor, debido a la falta de liquidez frente a sus competidores.
- **Participación del mercado:** Se evaluó como una debilidad mayor, porque Comercializadora Saragi S.A.S. da anticipos a sus proveedores asegurando la compra de café y Trilladora Motilón Bari S.A.S. cuenta con alianzas estratégicas con trilladoras más grandes en Bucaramanga como Coincafex S.A.S.
- **Innovación:** Se consideró como debilidad mayor, debido a que actualmente Comercializadora Saragi S.A.S. tiene máquinas de última tecnología, caso contrario de Trilladora Motilón Bari S.A.S. se encuentra al mismo nivel de El Cultivo de Etiopia S.A.S.

G. Análisis de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Con base en los análisis anteriores se procederá a plasmar la matriz FODA bajo los lineamientos del Execution premium, según las cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de los procesos, del aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 1996).

Tabla 8: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo del costo por operación. - Monitoreo diario del flujo de caja. - Bajo nivel de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de capital de trabajo. - Baja rotación de liquidez. - Inadecuado manejo de anticipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de estrategias que permita incrementar los ingresos. - Financiación a través de bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a la baja en el precio diario del café. - Conflicto de intereses en las operaciones.
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada segmentación de clientes. - Cercana relación con clientes. - Atención directa a quejas y reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad de nuevos clientes. - Dudas sobre el origen del grano por estar en zona de frontera. - No Conocer al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación de nuevos clientes. - Mejorar indicadores de satisfacción. - Incrementar la cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos de flete al interior del país. - Competidores de la región con mejor tecnología para trillar.

	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de los precios del mercado. -Cumplimiento en los tiempos de entrega. (se pasó de debilidad a fortaleza). 	<ul style="list-style-type: none"> -Tendencias de consumo cultural distintas al café. 	<ul style="list-style-type: none"> -Iniciativas de cambio a nivel cultural en el consumo de café. 	
De los procesos	<ul style="list-style-type: none"> -Compras basadas en la calidad del café. -Estricto control de calidad de procesos. -Productos finales acorde a las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desactualización tecnológica en maquinaria y equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejoras en el proceso de producción. - Alta capacidad operacional y de almacenamiento disponible. - Utilización de residuos y subproductos en procesos de economía circular. -Utilización de productos asociados al proceso de trilla. -Búsqueda de otros proveedores de café. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desabastecimiento de café. -Inseguridad en las rutas de transporte por robo. - Baja rotación de inventarios. -Productos finales fuera de las especificaciones técnicas. -Orden público. (traslado de aprendizaje y crecimiento a de los procesos)
Del aprendizaje y del crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa entre las diferentes áreas de la empresa. -Toma de decisiones en consenso. -Adecuada transferencia de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto de intereses por ser una empresa familiar. -Informalidad laboral. -Ausencia de un plan de capacitación e incentivos del RRHH. -Problemas de sucesión en un 	<ul style="list-style-type: none"> -Estructuración de un plan de desarrollo y crecimiento. -Iniciativas de cambio a nivel cultural organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Demandas. -Confidencialidad en la información de la empresa.

	futuro, por ser empresa familiar.		
--	-----------------------------------	--	--

Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa Comercial Agrícola el Cultivo de Etiopía S.A.S. se fundamenta en articular todos sus procesos para ofrecer un café con la calidad, en la cantidad y los tiempos de entregas requeridos por los clientes. Así mismo ofertará variedades de café especial como: Geisha, moca, maragogipe, pacamara y maracaturra. Con lo anterior se espera generar alianzas estratégicas con relaciones más cercanas de confianza y lealtad, garantizando el suministro constante de grano durante todo el año.

5.1.4 Formulación de la estrategia

Fundamentado en los resultados obtenidos en la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA, se logró formular las siguientes estrategias bajo la mirada de las cuatro perspectivas:

Desde la perspectiva financiera

Las estrategias formuladas en esta perspectiva apuntan a un crecimiento de los ingresos de la empresa, reduciendo costos y gastos, los cuales garanticen los beneficios económicos que esperan obtener los asociados de la organización, a través del indicador de rentabilidad ROA (Return On Assets) que en español significa Rentabilidad sobre los activos.

Objetivo	Estrategias
<i>Aumentar la rentabilidad sobre los activos – ROA.</i>	Para mejorar la rentabilidad de los activos, la empresa debe realizar una inyección de recursos, a través de bancos o de terceros. Estos serán destinados para la operación de la empresa, así mismo se espera lograr una reducción en los costos de materias prima y los costos indirectos de fabricación - CIF, de igual manera gestionar los gastos de administración y venta. Permitiendo tener un mayor flujo de capital de trabajo disponible, una efectividad operacional, una reducción de la carga fiscal y una mayor generación de utilidades. Dando como resultado para la empresa un aumento en los ingresos, menores

costos y mejores dividendos para los socios, enmarcado en un horizonte de cinco (5) años.

Desde la perspectiva del cliente

La propuesta de valor de Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. se caracteriza por generar una relación de confianza con los clientes, asegurando el suministro del grano con entregas justo a tiempo a excelentes precios, siendo reconocidos por ofrecer un café de calidad por su frescura y aroma.

Objetivo

Estrategias

Aumentar la cuota de mercado en un 30%.

Enfocar los esfuerzos en dos (2) sentidos:

1. Retención de clientes: En esta se busca lograr un incremento significativo de la cantidad de compras que integran el mercado actual, estableciendo lazos de confianza, compromiso y lealtad. Al punto de convertirlos en socios estratégicos donde se les garantice la continuidad en el suministro del grano durante todo el año incluso en épocas de escasez.
2. Vinculación de nuevos clientes: En este aspecto se logró identificar dos (2) nichos de mercado, el primero está asociado a la necesidad de cafés especiales con mejores propiedades en taza, sabor, acidez y aroma. En segundo lugar, se detectó el requerimiento de compras en grandes volúmenes, sin distinción de calidad del grano. En conformidad con lo anterior y de acuerdo con la ubicación geográfica se estima conquistar cuatro (4) clientes nuevos anualmente.

Desde la perspectiva de procesos

De acuerdo con lo expuesto en el libro de (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004). Para crear valor es necesario cumplir con cuatro (4) componentes de gestión: Gestión de operaciones, Gestión del cliente, procesos de innovación, procesos reglamentarios y sociales. A continuación, se exponen los objetivos con sus correspondientes estrategias:

1. Gestión de operaciones

Objetivos	Estrategias
<i>Mantener y crear nuevas alianzas estratégicas con proveedores.</i>	<p>Fortalecer y generar alianzas estratégicas con proveedores, inicialmente se compraría la producción del grano a los caficultores de la región, como alternativa complementaria se contaría con proveedores intermediarios que acopian grandes volúmenes de café.</p> <p>Lo anterior bajo acuerdos de calidad, cantidad y precios acordes al comportamiento del mercado, garantizando el abastecimiento para los procesos de la empresa.</p>
<i>Entregar justo a tiempo los pedidos a los clientes.</i>	<p>Para cumplir con esta propuesta de valor, la empresa aumentará los niveles de inventario disponibles para la venta, desarrollar un plan de distribución y logística de transporte, que garantice entregas oportunas y despacho en tiempo. Así mismo administrar los riesgos que se presenten durante el proceso. Generando un factor diferenciador frente a la competencia y ser reconocidos como empresa seria y responsable con sus clientes.</p>
<i>Fortalecer la gestión del riesgo en las operaciones de la empresa.</i>	<p>Implementación de un plan de mantenimiento que asegure la continuidad de la operación, mejorando los sistemas técnicos de seguridad e instalaciones y fortaleciendo los protocolos de emergencia en caso de incendio y explosión. De igual manera continuar con el aseguramiento de los procesos de distribución, logística y entrega, así como la administración adecuada del producto.</p>

2. Gestión del cliente

Objetivos	Estrategias
<i>Implementar acciones de</i>	<p>La empresa brindará un servicio de atención al cliente y post venta personalizado, los cuales atenderán las necesidades de estos, desarrollando planes de mejora que permitan dar</p>

<i>fidelización con clientes.</i>	respuesta con celeridad y eficiencia a los problemas que se puedan presentar, generando una relación de lealtad, al ofrecerle un servicio diferenciado y único.
<i>Diversificar portafolio de clientes</i>	Teniendo en cuenta los nichos de mercado identificados, se participará activamente en eventos, reuniones, ferias y programas que promuevan el comercio en el sector cafetero, relaciones con nuevos aliados estratégicos, permitiendo una interacción directa con las empresas o clientes potenciales, donde se conocerán las necesidades de compra (bien sea cafés de especiales o de grandes volúmenes) y cierre de negocios.

3. Procesos de innovación

Objetivos	Estrategias
<i>Adicionar nueva línea de producción para la transformación de cafés especiales.</i>	<i>Acondicionar una nueva línea de producción para la transformación de cafés especiales, mediante la adquisición de una maquina trilladora utilizada especialmente para este tipo de grano, las variedades a comercializar serían: Geisha, moca, maragogipe, pacamara y maracaturra, los cuales ofrecen mejores propiedades respecto a taza, acidez, dulzura, balance y cuerpo. Cuyo puntaje sea superior a 80 de acuerdo con la Rueda de sabor de café de la SCAA (Specialty Coffee Association of America).</i>
<i>Adicionar una maquina clasificadora óptica de café a la línea de producción principal.</i>	<i>Para garantizar el suministro de café en grandes volúmenes, se hace necesario comprar una máquina clasificadora de café, con la cual se optimizará los tiempos de despacho y entrega. Así mismo se obtendrá una disminución de costos y una mejor calidad del grano.</i>

4. Procesos reglamentarios y sociales

Objetivos	Estrategias
<i>Reducir la cantidad de residuos sólidos generados en el</i>	<i>La empresa implementará estrategias de economía circular, como valor agregado e inmerso en los acuerdos con los productores se entregará los desechos generados denominados cisco, que se</i>

<i>proceso de trilla de café.</i>	producen al realizar la trilla de café, para que sean utilizados como abono en la producción del grano.
<i>Fortalecer la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.</i>	Incentivar a todo el personal, en especial a la gerencia y a la junta de socios, sobre la aplicación de los principios y métodos adecuados en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Desde la perspectiva del aprendizaje y del crecimiento

Finalmente, para la creación sustentable de valor se hace necesario: Implementar estrategias de formación que desarrollen las competencias del personal, adquirir infraestructura tecnológica, aumentar la fuerza de capital humano y alinear el capital humano con la estrategia.

Objetivos	Estrategias
<i>Generar un cambio en la cultura organizacional alineada al plan estratégico.</i>	La empresa desarrollará una cultura organizacional alineada a la planeación estratégica definida por las directivas, incentivando el trabajo en equipo, el respeto mutuo, donde se garantice las herramientas adecuadas y un ambiente laboral idóneo que permita alcanzar las metas propuestas.
<i>Implementar un sistema de información que integre los procesos de la cadena de valor.</i>	La empresa comprará e implementará un sistema de información acorde a su tamaño, que sea versátil conforme al crecimiento de la compañía, el cual integre los procesos de gestión de compras, ventas, producción, inventarios y proceso financiero, sirviendo como plataforma de apoyo a lo establecido en el plan estratégico de la organización.
<i>Aumentar y fortalecer la fuerza del capital humano.</i>	La organización fortalecerá y desarrollará las capacidades del capital humano actual, así mismo realizará procesos de selección con el propósito de reclutar los líderes que impulsarán la ejecución de la estrategia y reforzar los procesos de operación de la compañía.

Una vez formuladas las estrategias para la organización, se procede a realizar los mapas, indicadores, metas e iniciativas que conlleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

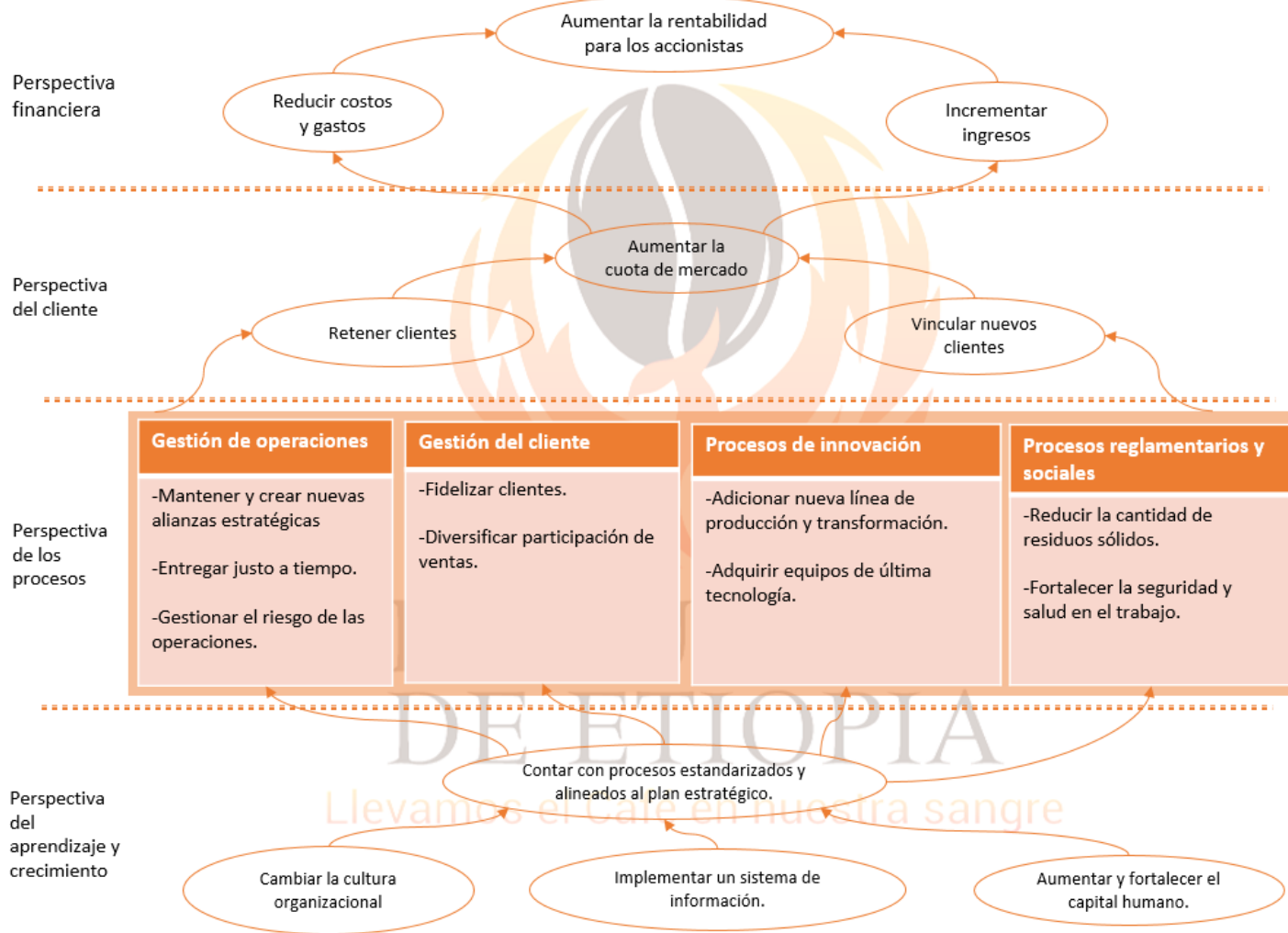
5.2 Etapa 2 – Planificar la estrategia

Siguiendo la metodología de (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008). Se toma la formulación de la estrategia para convertirla en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que enfocan a la empresa a la ejecución de su estrategia.

5.2.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico plasma las estrategias formuladas integrándolas con las operaciones de las diferentes áreas de la organización, En la figura 10: Mapa estratégico muestra como la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. crea valor a través de las cuatro (4) perspectivas del cuadro de mando integral propuesto por los autores en sus libros (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004) y (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 1996).

Figura 9: Mapa estratégico



Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos que crean valor y los activos intangibles que lo respaldan (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004). Para complementarlo se propone un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard BSC el cual permite monitorear su ejecución.

5.2.2 Indicadores y metas

El Balanced Scorecard BSC o cuadro de mando integral, aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante la definición de indicadores y metas impulsando mejoras al desempeño (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 1996) y (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004). A continuación, se muestra una explicación de los indicadores seleccionados y metas definidas por cada perspectiva:

Selección de indicadores y metas

Perspectiva financiera: Para medir la rentabilidad para los accionistas, se estableció como indicador la rentabilidad sobre la inversión de los activos - ROA, este mide la capacidad que tienen los activos para generar ganancias. Para lograrlo se requiere incrementar los ingresos, reducir los costos y los gastos de operación.

Perspectiva del cliente: Para aumentar la participación del mercado, se utilizará el indicador de participación del mercado en segmento objetivo, monitoreados a través de la tasa de compra reiterada y porcentaje de contactos convertidos.

Perspectiva de los procesos: Para cumplir con la promesa de valor se requiere gestionar cuatro componentes de esta perspectiva:

- ✓ **Gestión de las operaciones:** Las estrategias de productividad definidas buscan alcanzar los objetivos financieros y del cliente, los procesos claves identificados miden el nivel de cumplimiento de los proveedores, rotación de cuentas por pagar, índice de disponibilidad, porcentaje de productividad y lead time orden.
- ✓ **Gestión de clientes:** Los procesos genéricos claves identificados para la organización se enfocan en tasa de compra reiterada y porcentaje de concentración de clientes aportando a la promesa de valor que ofrece la empresa.
- ✓ **Procesos de innovación:** La inversión en equipos de última tecnología, trilladora de granos para cafés especiales y una clasificadora óptica para grandes volúmenes de grano, permitirán incursionar en mercados según las últimas tendencias del sector, generando una ventaja competitiva para la empresa.

Tabla 9: Indicadores y metas

	Objetivos	Indicadores	Formula	Periodicidad	Meta
	Perspectiva Financiera				
<i>Perspectiva Financiera</i>	Aumentar la rentabilidad para los accionistas	ROA (Retorno sobre los activos)	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Total activos}}$	Anual	3,00%
	Incrementar los ingresos operacionales	Porcentaje de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Vtas. period.} - \text{Vtas. period. ant.}}{\text{Ventas periodo anterior}}$	Anual	25,0%
	Reducir los costos y gastos	Porcentaje de reducción de costo y gastos	$\frac{\text{Cto. Y gto. Period.} - \text{Cto. Y gto. del periodo}}{\text{Costos y gastos del periodo}}$	Anual	88%
	Perspectiva del cliente				
<i>Perspectiva del cliente</i>	Aumentar la cuota de mercado.	Participación del mercado en segmento objetivo	$\frac{\text{Ventas mercado objetivo}}{\text{Total mercado}}$	Anual	1%
	Retener clientes	Tasa de compra reiterada	$\frac{\text{Número de clientes habituales}}{\text{Número de clientes totales}}$	Anual	0,90
	Vincular nuevos clientes	Porcentaje de contactos convertidos	$\frac{\text{No. clientes nuevos convertidos}}{\text{No. total de contactos nuevos}}$	Anual	7%
	Gestión de operaciones				
<i>Perspectiva de los procesos</i>	Mantener y crear nuevas alianzas estratégicas	Cumplimiento de los proveedores	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de plazo}}{\text{No. Total de pedidos recibidos}}$	Anual	0,95
	Gestionar el riesgo de las operaciones	Índice de disponibilidad	$\frac{\text{Horas totales} - \text{Horas por mtto.}}{\text{Horas totales}}$	Anual	0,88
		% de productividad	$\frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo disp.}} \times \frac{\text{Unid. Producidas}}{\text{Unid. Planificadas}}$	Anual	40%
	Entregar justo a tiempo los pedidos a los clientes.	Lead time orden	$\frac{\text{Fecha de recepción} - \text{Fecha de emisión}}{\text{Tiempo disponible}}$	Anual	1

	Objetivos	Indicadores	Formula	Periodicidad	Meta
<i>Perspectiva de los procesos</i>	Gestión del cliente				
	Definir estrategias para mantener clientes.	Tasa de compra reiterada	Número de clientes habituales	Anual	0,90
			Número de clientes totales		
	Diversificar la participación de ventas por cliente.	% Concentración de ventas	Ventas a nuevos clientes	Anual	20%
			Total Ventas		
	Procesos de Innovación				
	Adicionar nuevas líneas de producción	Efecto de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial	Inversión en investigación + Desarrollo	Anual	30%
			Total Ventas netas		
	Proceso de reguladores y sociales				
	Reducir la cantidad de residuos solidos	Indicador de tasa de uso de material circular (UMC)	Residuos reciclados	Anual	0,90
Cons. de material + Residuos recup.					
Fortalecer la seguridad y salud en el trabajo.	No. de horas de capacitación en SST	No. De horas de capacitación SST	Anual	0,01	
		No. De horas Trabajadas			
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento					
<i>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento</i>	Cambiar la cultura organizacional	% Empleados formados en la cultura de la empresa	No. De empleados formados	Anual	1,00
			No. Total de empleados		
Disponer del capital de la información idóneo	% Cumplimiento del plan de tecnología de la información.	No. módulos implementados	Anual	100%	
					Total de módulos
Aumentar y fortalecer la fuerza del capital humano	No. de personas contratadas y alineadas	No. de personas alineadas	Anual	100%	
		No. Total de personas contratadas			

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

- ✓ **Proceso de reguladores y sociales:** Con los residuos generados en la cadena de proceso de trillado, se aplicará la estrategia de economía circular entregando el cisco a los caficultores, reduciendo la producción de residuos afianzando las relaciones estratégicas con los proveedores, para esto se implementará un indicador que mide el nivel de circularidad frente a los desechos generados por la empresa, de igual manera se fortalecerá el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo priorizando la vida de los colaboradores.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Para dar cumplimiento a la estrategia, la empresa fundamenta sus cimientos en el capital humano, capital de la información y el capital organizacional, a través de la capacitación del personal en gestión del cambio en la cultura organizacional, contar con las herramientas tecnológicas y de información que soporten las operaciones de la organización y finalmente el apoyo fundamental de un equipo de trabajo calificado, capacitado y comprometido con el cumplimiento del plan.

Una vez alineados los objetivos con los indicadores y metas, se revisan las iniciativas estratégicas necesarias para desarrollar la estrategia.

5.2.3 Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas aportan al cómo hacerlo, generando el impulso para su cumplimiento (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008). A continuación, se muestran los proyectos que contribuyen a la gestión de los objetivos estratégicos propuestos.

Con lo anterior se busca cerrar las brechas de desempeño, para esto se realizó una evaluación de todas las iniciativas desde las perspectivas: De los procesos y del aprendizaje y crecimiento con el objetivo de priorizarlas, mediante tres criterios: Impacto estratégico, demanda de recursos y capacidad organizacional. Es de aclarar que las perspectivas financieras y del cliente son de resultado, es decir que el efecto esperado se verá reflejado en las mismas.

Perspectiva de los procesos: En esta perspectiva se evalúan cuatro (4) procesos de gestión:

1. **Gestión de Operaciones:** Para mantener y crear nuevas alianzas estratégicas con proveedores, gestionar el riesgo de las operaciones y realizar entregas justo a tiempo, se evaluaron los siguientes aspectos: Importancia estratégica, cantidad de personas que requiere, recursos y duración del proyecto, dando como resultado un impacto ALTO.
2. **Gestión del cliente:** Las estrategias para mantener clientes y diversificar la participación de ventas por clientes, estará integrado en un proyecto denominado

desarrollo de estrategias de marketing relacional, el cual permitirá conocer las necesidades de los clientes, realizar contactos nuevos y materializándolo en cierre de negocios.

Tabla 10: Iniciativas estratégicas por objetivos

	Objetivos	Proyectos estratégicos	Impacto
	Gestión de operaciones		
	Mantener y crear nuevas alianzas estratégicas	-Proyecto de gestión de cadena de suministro.	Alto
	Gestionar el riesgo de las operaciones	-Proyecto de gestión de cadena de suministro.	Alto
	Entregas justo a tiempo	-Proyecto de gestión de cadena de suministro.	Medio
	Gestión del cliente		
Perspectiva de los procesos	Definir estrategias para mantener clientes.	-Proyecto de desarrollo de estrategias de Marketing.	Alto
	Diversificar la participación de ventas por cliente.	-Proyecto de desarrollo de estrategias de Marketing.	Alto
	Proceso de Innovación		
	Adicionar nuevas líneas de producción	-Proyecto de actualización tecnológica	Alto
	Proceso de reguladores y sociales		
	Reducir la cantidad de residuos solidos	-Proyecto de economía Circular.	Medio
	Fortalecer la seguridad y salud en el trabajo.	-Fortalecimiento del sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Medio
	Aprendizaje y crecimiento		
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Cambiar la cultura organizacional	-Proyecto de gestión del cambio de la cultura organizacional.	Alto
	Disponer del capital de la información idóneo	-Proyecto de sistema de información.	Alto
	Aumentar y fortalecer la fuerza del capital humano	-Plan de fortalecimiento del capital humano.	Medio

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

- 3. Proceso de Innovación:** La adición de nuevas líneas de producción, se realizará a través del proyecto de actualización tecnológica, la cual permitirá satisfacer la demanda de los nuevos clientes potenciales, siendo calificado de impacto ALTO.
- 4. Proceso de reguladores y sociales:** Una de las iniciativas estratégicas sobre economía circular fue evaluada con impacto MEDIO, como parte del fortalecimiento de las alianzas con los caficultores se entregará el cisco generado en el proceso de trilla como abono para sus cultivos. Por otra parte, a nivel de seguridad y salud en el trabajo se fortalecerá el sistema de seguridad y salud mitigando posibles riesgos que afecten el bienestar y la integridad del personal.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Se evaluaron tres (3) iniciativas, la primera está asociada a reforzar el capital humano a pesar de que tiene un nivel alto de importancia para la estrategia en el cálculo total ponderado su impacto fue MEDIO principalmente por el bajo riesgo de complejidad para su implementación y la moderada cantidad de recursos que requiere. Como segunda iniciativa se identificó la necesidad de implementar un proyecto de sistema de información, esencialmente para que integre los procesos que hacen parte de la cadena de valor de la empresa, el cual fue catalogado como impacto ALTO por el beneficio que aporta a la estrategia. Por último, está el desarrollo de un proyecto de gestión de cambio en la cultura organizacional, considerado como el objetivo estratégico más importante del plan, pues del recurso humano y su compromiso depende el éxito o fracaso de la estrategia.

Una vez identificadas las iniciativas de mayor impacto, se procede a realizar los Project Charter de las estrategias definidas en el plan para la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.

6. Project charter de las iniciativas estratégicas

El Project Charter definido a continuación fue tomado de la estructura del artículo (Kaplan & de Pinho, Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard, 2010) en el mismo encontrará información acerca del objetivo del proyecto, alcance, indicador, cronograma de actividades principales y responsable.

Tabla 11: Project charter – Gestión de cadena de suministro

NOMBRE DEL PROYECTO		OBJETIVO	INDICADOR DEL PROYECTO		
-Proyecto de gestión de cadena de suministro.		Ejecutar el proyecto de gestión de cadena de suministro, que asegure el abastecimiento, producción y entregas justo a tiempo.	% Cumplimiento del proyecto SCOR		
ALCANCE		METRICAS DEL PROYECTO			
Implementar los cinco (5) procesos que hacen parte del modelo cadena de suministro propuesto en el cronograma de actividades principales del proyecto.		-% Cumplimiento de entregas. - Índice de disponibilidad. -Lead time orden.			
PATROCINADOR		COORDINADOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	
Directivos de la organización		Líder Operaciones	30-nov.-2020	17-may.-2021	
EQUIPO DEL PROYECTO		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PPALES.	FECHA PLANEADA	FECHA REAL	
Líder Logístico Líder de tecnología Operario		FASE I - SELECCIÓN DE OFERENTE	30-nov.-2020	No iniciado	
		FASE II - KICK OFF	3-dic.-2020	No iniciado	
		FASE III - PLANIFICACIÓN: REVISIÓN DE DEMANDA	17-ene.-2021	No iniciado	
		FASE IV - APROVISIONAMIENTO	1-feb.-2021	No iniciado	
		FASE V - MANUFACTURA: PROCESO DE TRILLA	16-feb.-2021	No iniciado	
AREAS INVOLUCRADAS		FASE VI - DISTRIBUCIÓN	3-mar.-2021	No iniciado	
Todas las áreas de la organización		FASE VII - DEVOLUCIÓN	18-mar.-2021	No iniciado	
		FASE VIII - INTEGRACIÓN AL ERP	2-abr.-2021	No iniciado	
		FASE IX - PRUEBAS	17-abr.-2021	No iniciado	
		FASE X - FUNC. EN VIVO	2-may.-2021	No iniciado	
		FASE XI - CIERRE	17-may.-2021	No iniciado	
INFORMACIÓN		INVERSIONES EN	APROBADO	REAL	ESTADO
Actualizado en:	22-abr.-2020	Las inversiones se desarrollan con base en la fases del proyecto y horas de dedicación.	\$ 20.000.000	No iniciado	No iniciado
Por:	Gerente General				

Fuente: Recuperado de (Kaplan & de Pinho, Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard, 2010).

Tabla 12: Project charter – desarrollo de estrategias de marketing

NOMBRE DEL PROYECTO		OBJETIVO	INDICADOR DEL PROYECTO			
-Proyecto de desarrollo de estrategias de Marketing.		Implementar un proyecto de gestión de relaciones con clientes, enfocado en aumentar la cuota de mercado, número de clientes, reducir la concentración de las ventas.	% Cumplimiento del proyecto de estrategias Marketing			
ALCANCE		METRICAS DEL PROYECTO				
Desarrollar estrategias de marketing (Segmentación, relación con la competencia, penetración de mercado, marketing digital y de contenido, conocimiento y retención de clientes).		<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de mercado - Relación con la competencia - Penetración de mercado - Conocimiento del cliente - Retención del cliente. 				
PATROCINADOR		COORDINADOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE		
Directivos de la organización		Líder Comercial	10-nov.-2020	18-jun.-2021		
EQUIPO DEL PROYECTO		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PPALES.	FECHA PLANEADA	FECHA REAL		
Líder Logístico Líder Operaciones Líder de tecnología		FASE I - SELECCIÓN DE OFERENTE	10-nov.-2020	No iniciado		
		FASE II - KICK OFF	20-nov.-2020	No iniciado		
		FASE III - ALCANCE DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	20-dic.-2020	No iniciado		
		FASE IV - DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	3-feb.-2021	No iniciado		
		AREAS INVOLUCRADAS	FASE V - PRUEBAS	20-mar.-2021	No iniciado	
		Todas las áreas de la organización	FASE VI - FUNC. EN VIVO	4-may.-2021	No iniciado	
			FASE VII - CIERRE	18-jun.-2021	No iniciado	
INFORMACIÓN		INVERSIONES EN	APROBADO	REAL	ESTADO	
Actualizado en:	22-abr.-2020	Las inversiones se desarrollan con base en la fases del proyecto y horas de dedicación.	\$ 27.000.000	No iniciado	No iniciado	
Por:	Gerente General					

Fuente: Recuperado de (Kaplan & de Pinho, Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard, 2010).

Tabla 13: Project charter – actualización tecnológica

NOMBRE DEL PROYECTO		OBJETIVO	INDICADOR DEL PROYECTO		
-Proyecto de actualización tecnológica		Satisfacer la nueva demanda de clientes tanto para cafés especiales, como cafés estándar en grandes volúmenes.	% Cumplimiento del proyecto de actualización tecnológica		
ALCANCE		METRICAS DEL PROYECTO			
Cumplir con los requerimientos de calidad, para nuevos clientes de cafés especiales y grandes volúmenes.		-Relación de Excelso/Pergamino -Factor de Rendimiento -Índice de productividad			
PATROCINADOR		COORDINADOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	
Directivos de la organización		Líder de Operaciones	10-dic.-2020	12-abr.-2021	
EQUIPO DEL PROYECTO		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PPALES.	FECHA PLANEADA	FECHA REAL	
Líder logístico Operarios		FASE I - KICK OFF	10-dic.-2020	No iniciado	
		FASE II - DIAGNÓSTICO	13-dic.-2020	No iniciado	
		FASE III - MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS	12-ene.-2021	No iniciado	
		FASE IV - IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	27-ene.-2021	No iniciado	
AREAS INVOLUCRADAS		FASE V - CAPACITACIÓN	26-feb.-2021	No iniciado	
Todas las áreas de la organización		FASE VI - INDICADORES DE DESEMPEÑO SG - SST	13-mar.-2021	No iniciado	
		FASE VII - PRUEBAS	28-mar.-2021	No iniciado	
		FASE VII - CIERRE	12-abr.-2021	No iniciado	
INFORMACIÓN		INVERSIONES EN	APROBADO	REAL	ESTADO
Actualizado en:	22-abr.-2020	Las inversiones se desarrollan con base en la fases del proyecto y horas de dedicación.	\$ 400.000.000	No iniciado	No iniciado
Por:	Gerente General				

Fuente: Recuperado de (Kaplan & de Pinho, Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard, 2010).

Tabla 14: Project charter – Gestión del cambio de la cultura organizacional

NOMBRE DEL PROYECTO		OBJETIVO	INDICADOR DEL PROYECTO		
-Proyecto de gestión del cambio de la cultura organizacional.		Generar una cultura organizacional alineada al plan estratégico definido por la empresa, alineado a la metodología PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).	% Cumplimiento del proyecto de gestión del cambio de la cultura organizacional.		
ALCANCE		METRICAS DEL PROYECTO			
Concientizar a todo el personal, sobre la importancia de generar un cambio en la cultura organizacional actual, creando una sinergia en todos los procesos de la organización.		% Alineación de los directivos % Alineación de ejecutivos % Alineación de líderes % Alineación de auxiliares			
PATROCINADOR		COORDINADOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	
Directivos de la organización		Jefe de recursos humanos	10-dic.-2020	14-jun.-2021	
EQUIPO DEL PROYECTO		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PPALES.	FECHA PLANEADA	FECHA REAL	
Líder comercial Líder logístico Líder de operaciones Líder de tecnología		FASE I - SELECCIÓN DE OFERENTE	10-dic.-2020	No iniciado	
		FASE II - KICK OFF	15-dic.-2020	No iniciado	
		FASE III - ALINEACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	14-ene.-2021	No iniciado	
		FASE IV - ALINEACIÓN DE LAS UNIDADES DE SOPORTE	13-feb.-2021	No iniciado	
		FASE V - ALINEACION A LOS COLABORADORES	15-mar.-2021	No iniciado	
AREAS INVOLUCRADAS		FASE VI - SINERGIAS	14-abr.-2021	No iniciado	
Todas las áreas de la organización		FASE VII - CAPACITACIONES	14-may.-2021	No iniciado	
		FASE VIII - CIERRE	14-jun.-2021	No iniciado	
INFORMACIÓN		INVERSIONES EN	APROBADO	REAL	ESTADO
Actualizado en:	22-abr.-2020	Las inversiones se desarrollan con base en la fases del proyecto y horas de dedicación.	\$ 20.000.000	No iniciado	No iniciado
Por:	Gerente General				

Fuente: Recuperado de (Kaplan & de Pinho, Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard, 2010).

Tabla 15: Project charter – Sistema de información

NOMBRE DEL PROYECTO		OBJETIVO	INDICADOR DEL PROYECTO		
-Proyecto de sistema de información.		Ejecutar un sistema de información que soporte todas las operaciones de la organización.	% Cumplimiento del proyecto ERP		
ALCANCE		METRICAS DEL PROYECTO			
Integrar todas las operaciones de la organización en el sistema de información, desarrollando mínimo siete (7) módulos: Ventas, compras, inventarios, producción, finanzas, bancos y recursos.		% Módulo de Ventas. % Módulo de Compras % Módulo de Inventarios % Módulo Producción % Módulo de Finanzas % Módulo de Bancos % Módulo de Recursos			
PATROCINADOR		COORDINADOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	
Directivos de la organización		Líder de proyectos	10-ene.-2021	24-jun.-2021	
EQUIPO DEL PROYECTO		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PPALES.	FECHA PLANEADA	FECHA REAL	
Líder Comercial Líder Logístico Líder de Operaciones Jefe de capital humano		FASE I - SELECCIÓN DE OFERENTE	10-ene.-2021	No iniciado	
		FASE II - KICK OFF	25-ene.-2021	No iniciado	
		FASE III - ALCANCE	24-feb.-2021	No iniciado	
		FASE IV - CONFIGURACIÓN	26-mar.-2021	No iniciado	
		FASE V - PRUEBAS	25-abr.-2021	No iniciado	
		FASE VI - SALIDA EN VIVO	25-may.-2021	No iniciado	
		FASE VII - CIERRE	24-jun.-2021	No iniciado	
AREAS INVOLUCRADAS					
Todas las áreas de la organización					
INFORMACIÓN		INVERSIONES EN	APROBADO	REAL	ESTADO
Actualizado en:	22-abr.-2020	Las inversiones se desarrollan con base en la fases del proyecto y horas de dedicación.	\$ 30.000.000	No iniciado	No iniciado
Por:	Gerente General				

Fuente: Recuperado de (Kaplan & de Pinho, Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard, 2010).

Tabla 19: Road Map - Proyecto de gestión del cambio de la cultura organizacional

ROAD MAP

Comercial Agrícola el cultivo de Etiopía S.A.S.

Proyectos estratégicos

PROYECTOS PRIORIZADOS	AREA RESPONSIBLE	PROGRESO	INICIO	FIN	2020				2021				2021			
					NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO				
					SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
-Proyecto de gestión del cambio de la cultura organizacional.																
FASE I - SELECCIÓN DE OFERENTE	Gerencia, Jefe de recurso humano	0%	10-12-20	14-12-20												
FASE II - KICK OFF	Jefe de recurso humano	0%	14-12-20	12-2-21												
FASE III - ALINEACIÓN DE LAS AREAS	Jefe de recurso humano	0%	12-2-21	14-3-21												
FASE IV - ALINEACIÓN A LOS COLABORADORES	Jefe de recurso humano	0%	14-3-21	13-4-21												
FASE V - SINERGIAS	Jefe de recurso humano	0%	13-4-21	13-5-21												
FASE VI - CAPACITACIONES	Jefe de recurso humano	0%	13-5-21	13-6-21												
FASE VII - CIERRE	Gerencia, Jefe de recurso humano	0%	13-6-21	13-6-21												

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020)

Tabla 20: Road Map - Proyecto de sistema de información

ROAD MAP

Comercial Agrícola el cultivo de Etiopía S.A.S.

Proyectos estratégicos

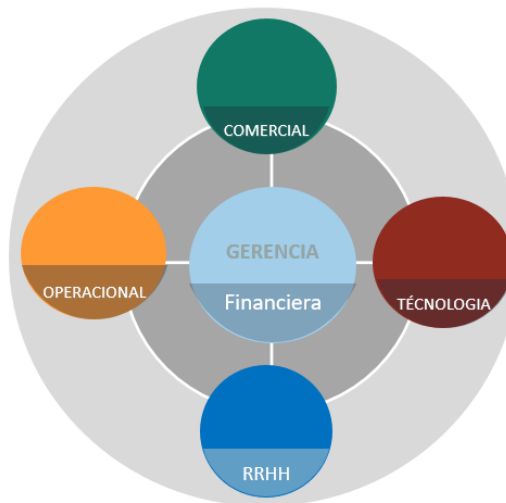
PROYECTOS PRIORIZADOS	AREA RESPONSIBLE	PROGRESO	INICIO	FIN	2020				2021				2021			
					NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO				
					SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
-Proyecto de sistema de información.																
FASE I - SELECCIÓN DE OFERENTE	Gerencia, Ing. Sistemas	0%	10-1-21	24-1-21												
FASE II - KICK OFF	Gerencia, Ing. Sistemas	0%	24-1-21	23-2-21												
FASE III - ALCANCE	Ing. Sistemas, resp. de areas	0%	23-2-21	25-3-21												
FASE IV - CONFIGURACIÓN	Ing. Sistemas	0%	25-3-21	24-4-21												
FASE V - PRUEBAS	Ing. Sistemas, resp. de areas	0%	24-4-21	24-5-21												
FASE VI - SALIDA EN VIVO	Gerencia, Ing. Sistemas	0%	24-5-21	23-6-21												
FASE VII - CIERRE	Gerencia, Ing. Sistemas	0%	23-6-21	23-6-21												

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020)

8. Alineamiento organizacional

Para alcanzar un alineamiento organizacional, se sincronizará las diferentes áreas de la empresa con la estrategia. Comercial Agrícola el cultivo de Etiopía S.A.S. contará con las siguientes unidades estratégicas:

Figura 10: Unidades organizacionales



Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020)

8.1 Gerencia

Para lograr un incremento en la rentabilidad de los activos, se realizarán reuniones periódicas con los líderes de las áreas con el propósito de socializar la estrategia, para lograr articular los objetivos y las acciones a desarrollar.

Así mismo se encargará de realizar las gestiones pertinentes en torno a la búsqueda y vinculación de socios capitalistas que aporten e inyecten recursos financieros a la organización, de igual manera gestionará con los bancos de primer piso un crédito de libre inversión realizando un sondeo con el objetivo de encontrar las mejores condiciones en cuanto a tasas de interés, plazos, sin que ello comprometa el capital de trabajo de la compañía.

De igual forma asistirá a reuniones, ferias y demás eventos comerciales del sector, buscando establecer alianzas estratégicas con nuevos socios y clientes, tanto a nivel regional como nacional.

Objetivos del área:

- Direccionar, guiar y orientar definiendo planes de acción con las diferentes áreas de la empresa en cumplimiento de la misión, visión y valores.
- Realizar monitoreo periódico de la ejecución de las iniciativas estratégicas o proyectos de las áreas e ir aplicando ajustes en caso de ser necesario.
- Aprobar el presupuesto de los proyectos que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Evaluar el desempeño de los líderes de las áreas, a través del cumplimiento de los planes de acción, de igual manera ejecutar lo establecido en la metodología de control en la metodología de la estrategia para la empresa.
- Monitorear el cuadro de mando integral ejecutivo.
- Motivar al equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, implementando el plan de incentivos y retribuciones, garantizando al equipo de colaboradores las herramientas idóneas para lograr el cumplimiento de las metas.

8.2 Área financiera

Realizar constante seguimiento de los indicadores del cuadro de mando integral ejecutivo, con el objetivo de evidenciar si lo establecido en la estrategia que se fundamenta en lograr un incremento en la rentabilidad esperada por los accionistas y mejorar los flujos de capital de trabajo se está alcanzando o por el contrario se presentan problemas durante el proceso

Así mismo, para lograr el aumento de los ingresos y la reducción de costos, el líder financiero se reunirá con el área comercial para elaborar una proyección de ingresos, conjuntamente revisarán el crecimiento en ventas, las cantidades necesarias a vender y los escenarios del precio del mercado. Con respecto a los costos, el líder financiero con el apoyo del líder de operaciones analizará los costos de las cantidades a adquirir, simular los niveles óptimos de inventario en materia prima, producto en proceso y producto terminado, de igual manera se planteará un escenario idóneo para las dos (2) nuevas líneas de producción de cafés, por volumen y especiales mostrando su impacto en inversión, costo/beneficio para la empresa.

Con respecto a los gastos administrativos el líder financiero definirá con el líder del área de tecnología los gastos requeridos para el funcionamiento, sostenimiento y actualización del software de información que soportará las operaciones de la empresa, como también los gastos asociados al soporte tecnológico que requieran las áreas.

De otra parte, con el líder de recursos humanos, la gerencia y el líder financiero estudiarán los gastos asociados del personal requerido para soportar la estructura de capital humano, el plan de capacitación y el alineamiento de personal para alcanzar la estrategia.

Objetivos del área:

- Elaborar un plan financiero alineado a la estrategia que simule los posibles escenarios de desviaciones de los resultados obtenidos de las diferentes áreas de la organización.
- Realizar esfuerzos significativos para la elaboración de informes precisos y detallados que sean un reflejo de la realidad de la empresa, para lograrlo es primordial la comunicación continua con los líderes de las áreas y con el equipo de trabajo.
- Establecer techos máximos para el endeudamiento de la empresa con terceros (entidades, crediticias, bancos, etc...), con el fin de no comprometer la capacidad de pago de la empresa.
- Optimizar los recursos de la empresa estableciendo un cronograma de pagos y plazos para cumplir con todos los compromisos adquiridos, los criterios de priorización se fundamentan en la justicia, la oportunidad, la lealtad, la confianza y ejecutar los acuerdos realizados.

Al finalizar el líder financiero revisará junto con el gerente el plan financiero definido para el cumplimiento del plan estratégico, el cual deberá ser aprobado por los socios de la empresa, permitiéndole estar en constante monitoreo y control de los procedimientos presupuestales, contables y de tesorería en el área.

8.3 Área Comercial y mercadeo

Desarrollar e implementar las acciones encaminadas a fortalecer las relaciones públicas, incrementar ventas y buscar una mejor posición de la empresa en el mercado.

Por ende, como resultado de un estudio de mercado se identificaron dos (2) nichos que serán priorizados, el primero clientes que necesitan cafés especiales y el segundo compradores que requieren adquirir grandes volúmenes, por lo anterior se enfocara en lo siguiente:

Objetivos del área:

- Conocer e identificar con plena claridad las tendencias del mercado, los gustos y preferencias de los clientes actuales, los nuevos y los potenciales.

- Anticipar los cambios que se presentan en el mercado para adecuar las acciones a desarrollar y evitar una caída en las ventas.
- Conocer el producto y sus procesos para tener las herramientas de comunicación que permitan persuadir a los clientes actuales, nuevos y potenciales.
- Realizar seguimiento a los procesos comerciales de la empresa.
- Ser resolutivos ante los inconvenientes y/o problemáticas que se presenten en el proceso de las ventas y post venta de la compañía.
- Desarrollar lazos de confianza más cercanos con los clientes, cumpliendo con los tiempos de entrega, cantidades y calidad acordada.
- Generar estrategias de lobby donde se invite al cliente a visitar las instalaciones de la empresa, compartir actividades en común, asistir a eventos empresariales...entre otros.
- Ejecutar el proyecto de desarrollo de estrategias de marketing, el cual cuenta con siete (7) fases que va desde la selección junto con el gerente de la empresa que asesora al líder comercial en las estrategias de marketing hasta su cierre.
- Elaborar un plan de acción del área comercial alineado con el cuadro de mando integral ejecutivo.

8.4 Área de operaciones

Asegurar los requerimientos de materias primas, gestionar los tiempos de recepción, los niveles de inventarios óptimos y monitorear los costos de adquisición. Aplicando constantemente la alineación de la planificación estratégica, con la planificación táctica y operativa del proceso de operaciones, ajustada a los procedimientos y a la estructura organizacional de la empresa. Los procedimientos que hacen parte del proceso son: Abastecimiento, entrada del grano, la trilla, logística, distribución y transporte.

8.4.1 Abastecimiento

Alcanzar los estándares de eficiencia productiva con el propósito de entregar productos y servicios con oportunidad, celeridad y calidad en los términos acordados con los clientes, diferenciando los dos (2) tipos de café a manejar especiales y de grandes volúmenes. Así como controlar los ciclos tanto de los procesos productivos como administrativos.

Por lo anterior el área de operaciones se fija los siguientes objetivos desde los diferentes procedimientos:

- Lograr alianzas estratégicas entre la empresa y los proveedores, definiendo los beneficios para las dos partes, tales como:

Para trilladora: Prioridad a la hora de vender por parte del caficultor, mejores precios y calidad.

Para el caficultor: Entrega gratis del cisco generado en el proceso de trilla para su uso como abono de los cafetales, prestar los servicios de almacenamiento, trilla y distribución a un menor precio.

Concluyendo en fuentes crecientes de abastecimiento que aseguren el normal funcionamiento del proceso productivo, calculando las cantidades de café, determinar los niveles de inventario en bodega, almacenaje, las calidades requeridas, gestionar los tiempos de entrada, reduciendo costos y buscando los mejores precios de compra.

8.4.2 Entradas de Café

- Fortalecer el procedimiento de recepción de café incluyendo los dos (2) nuevos nichos de mercado, teniendo en cuenta los lineamientos técnicos en cuanto a calidad, merma, humedad, almacenaje y tipo de café.

8.4.3 Proceso de trilla

- Fortalecer el procedimiento de trilla de café incluyendo las dos nuevas líneas de producción. Garantizando la continuidad operacional, almacenamiento de producto terminado y revisar los resultados del indicador de relación pergamino/almendra, factor de rendimiento y merma.
- Monitorear cada hora el café al final del proceso y verificar que la calidad este acorde a los parámetros requeridos por el cliente.

8.4.4 Logística, distribución y transporte

- Fortalecer el procedimiento de logística, distribución y transporte, diferenciando las entregas por tipo de café especiales y en grandes volúmenes. Alineándolo a una adecuada planeación de los despachos, verificando y asegurando las cantidades en sacos, kilos y calidad comparando la información con el cliente.

Por lo anterior, el líder con su equipo de trabajo en cumplimiento en lo establecido en la estrategia enfocará sus esfuerzos en:

Objetivos del área:

- Ejecutar el proyecto de actualización tecnológica, línea de producción para cafés especiales y línea de producción para cafés en grandes volúmenes.
- Elaborar un plan que permita gestionar los riesgos de las operaciones de la empresa.
- Ejecutar el proyecto de gestión de cadena de suministro.
- Elaborar un plan de acción conjunto que integre abastecimiento, entradas de café, proceso de trilla, logística y transporte. Alineado con el logro de la estrategia.
- Monitoreos periódicos de acuerdo con lo establecido en el plan de acción.

Finalmente, el proyecto no priorizado de economía circular se ejecutará a largo plazo con el objetivo de hacer integral la estrategia.

8.5 Área de tecnología

Es responsable de programar las reuniones de apertura del proyecto de capital de información, apoyar la ejecución del proyecto de actualización tecnológica para las dos nuevas líneas de producción, realizar un levantamiento del alcance junto con cada líder de área, iniciar las configuraciones de personalización al sistema y dar inicio al funcionamiento del sistema.

Objetivos:

- Brindar soporte en el funcionamiento del sistema de información a las principales áreas.
- Garantizar el óptimo funcionamiento de los equipos de información.
- Elaborar especificaciones de compra de equipos o de diseño de instalaciones, para asegurar la sostenibilidad y los mejores resultados.
- Elaborar un plan de acción alineado al cumplimiento de la estrategia.
- Monitorear las actividades y metas definidas en el plan de acción.

8.6 Área de recursos humanos

Siendo uno de los pilares más importantes para la creación sustentable de valor, la empresa reorganizará y fortalecerá su estructura organizacional, seleccionando y formando adecuadamente el recurso humano idóneo con experiencia para las nuevas áreas que

permitirán el logro de los objetivos de la empresa, de igual forma se dará prioridad a la seguridad y salud en el trabajo del equipo de colaboradores.

Objetivos del área:

- Desarrollar los estándares organizacionales y de planificación del capital humano, diseñar los puestos de trabajo, definir funciones, responsabilidades, prever los requerimientos de personal a mediano y largo plazo conforme a lo establecido en las proyecciones estratégicas.
- Implementar un plan de estímulos y retribuciones que motive el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollar para la empresa planes de promoción del personal, a largo plazo permite aprovechar el crecimiento y la experiencia profesional adquirida.
- Establecer y desarrollar un plan de capacitación para el personal de la empresa.
- Realizar mediciones periódicas del clima laboral para establecer un equilibrio entre lo laboral y lo familiar.
- Brindar el empoderamiento requerido para el desarrollo de los objetivos.
- Fortalecer el procedimiento de seguridad y salud en el trabajo, gestionando los riesgos de alto y medio impacto para la organización.
- Desarrollar un plan de gestión de cambio en la cultura organizacional actual, alineándola a nuevo enfoque estratégico.
- Ejecutar y monitorear el cumplimiento de los proyectos definidos, así como reportar a la gerencia los planes de acción necesario para su cumplimiento.

Tabla 21: Indicadores por perspectiva

Desde la Perspectiva	Objetivos Macro	Estrategia	Objetivos por área	Indicadores	Periodicidad	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Área Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad sobre los activos – ROA.	Para mejorar la rentabilidad de los activos, la empresa debe realizar una inyección de recursos, a través de bancos o de terceros. Estos serán destinados para la operación de la empresa, así mismo se espera lograr una reducción en los costos de materias prima y los costos indirectos de fabricación - CIF, de igual manera gestionar los gastos de administración y venta. Permitiendo tener un mayor flujo de capital de trabajo disponible, una efectividad operacional, una reducción de la carga fiscal y una mayor generación de utilidades. Dando como resultado para la empresa un aumento en los ingresos, menores costos y mejores dividendos para los socios, enmarcado en un horizonte de cinco (5) años.	Obtener recursos financieros con bancos	Nivel de endeudamiento	Mensual	80%	Aumentar el nivel de endeudamiento	500 Mill	Gerencia y Financiera
			Obtener recursos financieros con terceros	Participación accionaria de terceros	Mensual	49,0%	Distribución de la participación accionaria	490 Mill	Gerencia y Financiera
			Realizar contratos de cooperación empresarial	No. De contratos firmados	Mensual	1,00	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Gerencia, comercial
			Maximizar las cantidades compradas por cliente	% de compra por cantidad.	Mensual	10%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Gerencia, comercial
			Monitoreo y control de proyectos estratégicos	% de ejecución de proyectos estratégicos	Semanal	100%	Tablero de control ejecutivo y por áreas	400 Mill	Gerencia
			Monitoreo y control de rentabilidad por artículos	% Rentabilidad promedio	Diario	12%	Monitoreo de relación costo/ventas	N/A	Gerencia
			Aumentar el capital de trabajo	Capital neto de trabajo	Mensual	500 Mill	Sostenibilidad operacional	N/A	Gerencia y Financiera

Desde la Perspectiva	Objetivos Macro	Estrategia	Objetivos por área	Indicadores	Periodicidad	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Área Responsable
Del Cliente	Aumentar la cuota de mercado en un 30%.	Enfocar los esfuerzos en dos (2) sentidos: 1.Retención de clientes: En esta se busca lograr un incremento significativo de la cantidad de compras que integran el mercado actual, estableciendo lazos de confianza, compromiso y lealtad. Al punto de convertirlos en socios estratégicos donde se les garantice la continuidad en el suministro del grano durante todo el año incluso en épocas de escasez. 2.Vinculación de nuevos clientes: En este aspecto se logró identificar dos (2) nichos de mercado, el primero está asociado a la necesidad de cafés especiales con mejores propiedades en taza, sabor, acidez y aroma. En segundo lugar, se detectó el requerimiento de compras en grandes volúmenes, sin distinción de calidad del grano. En conformidad con lo anterior y de acuerdo con la ubicación geográfica se estima conquistar cuatro (4) clientes nuevos anualmente.	Vinculación de nuevos clientes	No. De clientes nuevos	Mensual	1	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial
			Compras reiteradas por cliente.	Tasa de compra reiterada	Mensual	1,00	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial
			Aumentar cuota de mercado de cafés estándar en volumen	% participación de cafés estándar en volumen	Mensual	0,5%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial
			Aumentar compras de cafés especiales	% cantidades compradas en cafés especiales por clientes	Mensual	0,5%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial
			Aumentar cuota de mercado por ubicación geográfica	% participación por ubicación geográfica	Mensual	1,0%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial
			Reportar a la gerencia los avances de los proyectos	% de ejecución de proyecto de estrategias de marketing	Semanal	100%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial
			Reportar las novedades del área	No. de novedades presentadas del área	Diario	1	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial
			Definir los planes de acción para ejecutar la estrategia	No. De planes de acción implementados	Semanal	1	-Proyecto de estrategias de Marketing.	27 Mill	Comercial

Desde la Perspectiva	Objetivos Macro	Estrategia	Objetivos por área	Indicadores	Periodicidad	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Área Responsable
De procesos GESTION DE OPERACIONES	Mantener y crear nuevas alianzas estratégicas con proveedores.	Fortalecer y generar alianzas estratégicas con proveedores, inicialmente se compraría la producción del grano a los caficultores de la región, como alternativa complementaria se contaría con proveedores intermediarios que acopian grandes volúmenes de café. Lo anterior bajo acuerdos de calidad, cantidad y precios acordes al comportamiento del mercado, garantizando el abastecimiento para los procesos de la empresa.	Conocer la capacidad de producción por caficultor	No. De fincas registradas	Mensual	1	-Proyecto de suministro y abastecimiento	20 Mill	Operaciones
			Controlar las calidades de café recibida	Factor de rendimiento en trilla	Mensual	95,99	-Proyecto de suministro y abastecimiento	20 Mill	Operaciones
			Entregar el cisco generado a los aliados estratégicos	Relación kilos generados/Kilos entregados	Mensual	1	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Operaciones
			Reportar las novedades del área	No. de novedades presentadas del área	Diario	1,00	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Operaciones
			Fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores	% compras por proveedor	Mensual	1	-Proyecto de suministro y abastecimiento	20 Mill	Operaciones
	Gestionar el riesgo de las operaciones	Implementación de un plan de mantenimiento que asegure la continuidad de la operación, mejorando los sistemas técnicos de seguridad e instalaciones y fortaleciendo los protocolos de emergencia en caso de incendio y explosión. De igual manera continuar con el aseguramiento de los procesos de distribución, logística y entrega, así como la administración adecuada del producto.	Monitorear la relación de pergamino por saco trillado	Relación de pergamino a café almendra	Diario	1,25	-Proyecto de suministro y abastecimiento	20 Mill	Operaciones
			Reportar a la gerencia los avances de los proyectos	% de ejecución de proyecto de suministro y abastecimiento	Mensual	100%	-Proyecto de suministro y abastecimiento	20 Mill	Operaciones
			Definir los planes de acción para ejecutar la estrategia	No. De planes de acción implementados	Semanal	1	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Operaciones
	Entregar justo a tiempo los pedidos a los clientes.	Para cumplir con esta propuesta de valor, la empresa aumentará los niveles de inventario disponibles para la venta, desarrollar un plan de distribución y logística de transporte, que garantice entregas oportunas y despacho en tiempo. Así mismo administrar los riesgos que se presenten durante el proceso. Generando un factor diferenciador frente a la competencia y ser reconocidos como empresa seria y responsable con sus clientes.	Mantener niveles de inventarios óptimos	Nivel de inventarios en tonelada	Mensual	30,00	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Operaciones
			Tener disponible diferentes calidades de café	Variedades de café disponible	Por transacción	100%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Operaciones
			Lograr acuerdos con empresas transportadoras	No. De acuerdos firmados con empresas de transporte	Mensual	1,00	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Operaciones
Desde la Perspectiva	Objetivos Macro	Estrategia	Objetivos por área	Indicadores	Periodicidad	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Área Responsable
De procesos GESTION DEL CLIENTE	Implementar acciones de fidelización con clientes.	La empresa brindará un servicio de atención al cliente y post venta personalizado, los cuales atenderán las necesidades de estos, desarrollando planes de mejora que permitan dar respuesta con celeridad y eficiencia a los problemas que se puedan presentar, generando una relación de lealtad, al ofrecerle un servicio diferenciado y único.	Medir las veces de compra o no compra de un cliente	No. De veces de compra por cliente	Mensual	95%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Comercial
			Identificar los clientes que dejan de comprar	Tasa de deserción	Mensual	5%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Comercial
			Alargar la vida promedio de un cliente	Vida media de un cliente	Mensual	2,50	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Comercial
	Diversificar portafolio de clientes	Teniendo en cuenta los nichos de mercado identificados, se participará activamente en eventos, reuniones, ferias y programas que promuevan el comercio en el sector cafetero, relaciones con nuevos aliados estratégicos, permitiendo una interacción directa con las empresas o clientes potenciales, donde se conocerán las necesidades de compra (bien sea cafés de especiales o de grandes volúmenes) y cierre de negocios.	Conocer la distribución de ventas por cliente	% Concentración de ventas	Trimestral	40%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Comercial
			Participar en la mayoría de eventos del sector del café	% Participación a eventos cafeteros a nivel nacional	Anual	100%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Comercial
			Implementar estrategias de negociación	No. De negociaciones cerradas	Trimestral	3,00	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Comercial

Desde la Perspectiva	Objetivos Macro	Estrategia	Objetivos por área	Indicadores	Periodicidad	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Área Responsable
De procesos INNOVACIÓN	Adicionar nueva línea de producción para la transformación de cafés especiales.	Acondicionar una nueva línea de producción para la transformación de cafés especiales, mediante la adquisición de una máquina trilladora utilizada especialmente para este tipo de grano, las variedades a comercializar serían: Geisha, moca, típica, maragogipe, pacamara y maracaturra, los cuales ofrecen mejores propiedades respecto a taza, acidez, dulzura, balance y cuerpo.	Adicionar nuevas líneas de producción	Efecto de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial	Anual	10%	-Proyecto de actualización tecnológica	400 Mill	Comercial y operaciones
			Reportar a la gerencia los avances de los proyectos	% de ejecución de proyecto de actualización tecnológica	Mensual	100%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	20 Mill	Operaciones
			Definir los planes de acción para ejecutar la estrategia	No. De planes de acción implementados	Semanal	1	-Proyecto de estrategias de Marketing.	400 Mill	Operaciones
	Adicionar una máquina clasificadora óptica de café a la línea	Para garantizar el suministro de café en grandes volúmenes, se hace necesario comprar una máquina clasificadora de café, con la cual se optimizará los tiempos de despacho y entrega. Así mismo se obtendrá una disminución de costos y una mejor calidad del grano.	Monitoreo de implementación del proyecto act. tecnológica.	% de ejecución del proyecto para grandes volúmenes y especiales	Mensual	100%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	400 Mill	Operaciones
			Reducir el consumo de energía eléctrica	% de reducción de energía eléctrica	Mensual	3%	-Proyecto de estrategias de Marketing.	400 Mill	Operaciones
De procesos REGULADORES Y SOCIALES	Reducir la cantidad de residuos generados en el proceso de	La empresa implementará estrategias de economía circular, como valor agregado e inmerso en los acuerdos con los productores se entregará los desechos generados denominados cisco, que se producen al realizar la trilla de café, para que sean utilizados como abono en la producción del grano.	Medir el nivel de material circular utilizado	Indicador de tasa de uso de material circular (UMC)	Anual	0,90	-Proyecto de economía Circular.	20 Mill	Operaciones
			Controlar la cantidad de residuos sólidos generados	Cantidad de cisco generado	Mensual	20 Ton.	-Proyecto de economía Circular.	20 Mill	Operaciones
			Entregar la totalidad de residuos generados.	Relación de residuos/cisco entregado a caficultores.	Mensual	1,00	-Proyecto de economía Circular.	10 Mill	Operaciones
	Fortalecer la gestión de la seguridad y salud en el	Incentivar a todo el personal, en especial a la gerencia y a la junta de socios, sobre la aplicación de los principios y métodos adecuados en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	Fortalecer la seguridad y salud en el trabajo.	No. de horas de capacitación en SST	Anual	0,01	-Fortalecimiento del sistema de seguridad y	10 Mill	Capital humano
			Actualizar el procedimiento de seguridad y salud en el trabajo	No. De procedimientos actualizados en SST	Mensual	0,00	-Fortalecimiento del sistema de seguridad y	10 Mill	Capital humano

Desde la Perspectiva	Objetivos Macro	Estrategia	Objetivos por área	Indicadores	Periodicidad	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Área Responsable
De procesos APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Generar un cambio en la cultura organizacional alineada al plan	La empresa desarrollará una cultura organizacional alineada a la planeación estratégica definida por las directivas, incentivando el trabajo en equipo, el respeto mutuo, donde se garantice las herramientas adecuadas y un ambiente laboral idóneo que permita alcanzar las metas propuestas.	Capacitar a todo el personal en cultura organizacional.	% Empleados formados en la cultura de la empresa	Anual	100%	-Proyecto de gestión del cambio de la cultura	20 Mill	Capital humano
			Contratar expertos en materia de cambio en la cultura	Contrato firmado con empresa especialista	Mensual	1,00	-Proyecto de gestión del cambio de la cultura	20 Mill	Capital humano
			Definir un plan de incentivos por cumplimiento de metas	% cumplimiento de metas	Anual	100%	-Proyecto de gestión del cambio de la cultura	20 Mill	Capital humano
	Implementar un sistema de información que integre los procesos de la cadena de valor.	La empresa comprará e implementará un sistema de información acorde a su tamaño, que sea versátil conforme al crecimiento de la compañía, el cual integre los procesos de gestión de compras, ventas, producción, inventarios y proceso financiero, sirviendo como plataforma de apoyo a lo establecido en el plan estratégico de la organización.	Seleccionar el proveedor del sistema de información idóneo para la empresa	Contrato firmado con proveedor de tecnología	Mensual	1,00	-Proyecto de sistema de información.	30 Mill	Ingeniero de tecnología
			Implementar un tablero de control de la cadena de valor	Tablero de control de indicadores	Mensual	1,00	-Proyecto de sistema de información.	30 Mill	Ingeniero de tecnología
			Monitoreo de implementación del proyecto de información	% de ejecución del proyecto de sistema de información	Mensual	100%	-Proyecto de sistema de información.	30 Mill	Ingeniero de tecnología
	Aumentar y fortalecer la fuerza del capital humano.	La organización fortalecerá y desarrollará las capacidades del capital humano actual, así mismo realizará procesos de selección con el propósito de reclutar los líderes que impulsarán la ejecución de la estrategia y reforzar los procesos de operación de la compañía.	Contratar al personal necesario para soportar la estrategia	% de personas contratadas	Mensual	100%	-Plan de fortalecimiento del capital humano.	35 Mill	Capital humano
			Desarrollar un plan de alineación con el personal	% de personal alineado a la estrategia	Mensual	100%	-Plan de fortalecimiento del capital humano.	35 Mill	Capital humano

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020)

9. Alineamiento del personal

Para lograr el alineamiento del personal al cumplimiento de lo establecido en la estrategia, se definirán etapas del proceso, en primer lugar el gerente tendrá reuniones con los líderes de las áreas de la compañía con el propósito de comunicar y empoderarlos para que a su vez ellos sean los encargados de socializar los objetivos estratégicos con sus equipos respectivos, estas reuniones se enfocarán en dar a conocer todo el proceso que se desarrolló en el nivel ejecutivo para llegar a la estrategia, los objetivos, el mapa estratégico y las iniciativas del nivel ejecutivo, de igual manera lo correspondiente a cada una de las áreas. En segundo lugar, los líderes de área serán los encargados de persuadir y convencer a cada colaborador en lo respectivo a cuál será su contribución en el logro de los objetivos de la organización. También es importante considerar la interiorización, apropiación, cumplimiento y aporte a lo establecido por la misión, la visión y los valores de la empresa, para lograrlo se requieren cumplir con tres (3) pasos (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).:

1. Comunicación y educación sobre la estrategia.
2. Vincular los objetivos a nivel personal con los incentivos laborales en el logro de la estrategia.
3. Alinear los programas de capacitación, formación y desarrollo para el capital humano con el fin de fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias para alcanzar los planteamientos de la estrategia.

9.1 Comunicación y educación sobre la estrategia.

Los líderes de cada área desarrollarán con cada integrante de su equipo el empoderamiento y la concientización de la importancia que tiene su aporte en el logro de lo establecido por la estrategia, beneficiando los resultados de la empresa y generando un impacto positivo con los proveedores y clientes.

Objetivos

- Comunicar la misión, visión y valores de la organización, explicándoles que desea lograr la organización y también como espera lograrlo.
- Asignar indicadores y tareas para cada área. Lo fundamental es que el personal se sienta incluido, valorado y motivado por ser parte de la empresa.

- Persuadir a cada empleado comunicando la estrategia siete veces siete de siete maneras diferentes. (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008)., empleando una mezcla de canales comunicación como son: presentaciones, carteleras, a través del intranet, reuniones interactivas, videos institucionales, publicaciones, etc.

Desarrollar estrategias de comunicación, promoción y difusión al interior de la compañía que permita que todos conozcan la estrategia y como están ubicados en ella desde el diario desarrollo de sus acciones.

9.2 Incentivos al personal sobre la estrategia

Cada líder de área definirá objetivos estratégicos con su equipo de trabajo definiendo claramente la contribución desde el cumplimiento de sus actividades, el logro de estos será premiado a través del plan de estímulos.

Objetivos

- Alinear los objetivos individuales, a los objetivos estratégicos de cada área de la empresa (financiera, comercial, operaciones, recursos humanos...etc.)
- Revisar mensualmente los avances en el cumplimiento de las metas definidas en la estrategia.
- Implementar el plan de estímulos y retribuciones previamente establecido por la empresa.

9.3 Desarrollo de las competencias del personal

Para el equipo de trabajo es fundamental la formación académica de los líderes profesionales de las áreas, tener habilidades de comunicación, lograr una empatía con el equipo de trabajo, la capacidad de empoderar a los colaboradores, el liderazgo, las competencias persuasivas para transmitir la misión, visión, valores y la estrategia de la compañía.

Objetivos:

- Facilitar espacios para socializar la misión, visión, valores y la estrategia de la compañía.
- Realizar actividades de integración que permitan conocer las acciones y roles que desempeña cada área, como interactúan entre sí, identificando como influye y/o afecta a la otra.

- Desarrollar actividades de difusión, promoción y comunicación. (Concursos, exaltación a nivel interno, felicitaciones con copia a la hoja de vida...etc.)

Finalmente, el alineamiento de personal es la base del éxito en la implementación de la estrategia.

10. Control de la estrategia

Comercial Agrícola el Cultivo de Etiopia S.A.S. diseñará un plan operativo anual que permita realizar un seguimiento, control y evaluación de los objetivos y planes definidos por cada área en su contribución al logro de la planeación estratégica de la empresa. Estos planes operativos se revisarán mensualmente, durante el primer año del proceso de cambio en la cultura organizacional y de adaptación a la estrategia. Con la información resultante se realizarán informes de avance que serán presentados a la gerencia, quienes a su vez analizarán estos datos y presentará los respectivos resultados a los socios, posteriormente al primer año el seguimiento se realizará con una periodicidad trimestral.

El líder de cada área se encargará de monitorear semanalmente el cumplimiento del plan de acción a su cargo, la información resultante servirá de insumo para alimentar el plan operativo anual, de esta manera se evidenciará el aporte que cada área realiza.

De igual manera se realizarán reuniones de revisión a la estrategia entre la gerencia y los líderes de las áreas, el objetivo de estas será dar solución a las problemáticas que surgen cotidianamente y desarrollar una curva de aprendizaje con la información recaudada, las anteriores se programarán con una periodicidad quincenal o semanal dependiendo de la urgencia de la situación, durante el primer año. Para los años siguientes se hará mensualmente.

La junta de socios contribuirá en el logro de los objetivos estratégicos, aprobando a la gerencia la contratación de asesores externos que apoyen el proceso de transformación del nuevo rumbo estratégico, brindando acompañamiento a la gerencia y a los líderes de área, estas sesiones se realizarán trimestralmente con una duración de un año.

Con lo anterior la empresa plantea una metodología para identificar y resolver los problemas, financieros, administrativos, comerciales, operacionales y de recurso humano. A su vez monitorear indicadores fundamentales como reducción de ventas, entregas tardías, inactividad de los equipos, dificultades con los proveedores y clientes. Estableciendo debilidades y fortalezas del proceso de implementación de la estrategia, retrasos o avances de las iniciativas priorizadas para definir si se requiere hacer ajustes.

11. Conclusiones

Las metodologías aplicadas en este trabajo permiten concluir lo siguiente:

Para lograr un excelente producto se debe investigar, indagar, discutir, debatir con argumento y justificación sobre una temática en particular, simplemente escudriñar de una forma persistente. Con el objetivo de decantar la información idónea que permita poder establecer parámetros claros y lo más acertado posible para establecer el contexto de una situación en particular, en especial si está desarrollando una investigación aplicada para el caso en estudio de una Pyme del sector cafetero.

Bajo las condiciones que plantea el país para el emprendimiento, no es fácil lograr sostenerse y crecer con una Pyme en un mercado tradicional, así mismo se evidencia las barreras de acceso del sector bancario, para financiar las alternativas e iniciativas empresariales, la persistencia para lograr que la empresa prevalezca a pesar de las dificultades es un reto nuevo cada día, sin embargo con el firme propósito y convicción de aprovechar el potencial que se encuentra en aplicar el conocimiento y la información en el funcionamiento de la empresa.

Diferentes autores toman como base las teorías, los pensamientos y técnicas desde el enfoque clásico de la estrategia y la planeación estratégica, a su vez complementan nuevas metodologías que le dan una connotación diferente y se ajustan a los cambios del mercado actual, ofreciendo herramienta más eficientes y efectivas en gestión empresarial. Los autores citados en este trabajo proponen el éxito de sus metodologías mediante la implementación en grandes empresas. Sin embargo, para este caso se aplicó a una Pyme del sector cafetero en Colombia de la siguiente manera:

Para el desarrollo del plan estratégico propuesto se analizó la situación actual de la empresa, en este proceso se identificó que la empresa carece de un plan estratégico, solo contaba con la misión, valores y visión, las anteriores se encontraban desactualizadas desde hace más de cinco (5) años al igual que no se realizaba un monitoreo de metas. Así mismo en el organigrama que tiene la empresa se identificó una estructura plana con pocos empleados, concentración de funciones y conflicto de intereses. De igual forma cuando se analizaron las actividades primarias y de apoyo de la empresa se identificó la ausencia de políticas, estandarización de procesos, debilidades en el sistema de información que integre las operaciones, información financiera desactualizada, falta de trazabilidad en la gestión de mercadeo, ventas y servicio post venta. A nivel operacional se evidencio una capacidad operacional desactualizada y subutilizada, en ventas una concentración por cliente, al igual que en compras una dependencia por proveedor.

Es así como se inicia el proceso de ajuste o cambio de rumbo con la actualización de la misión y los valores, se declara cómo quiere ser reconocida la empresa, en la visión se proyecta que quiere lograr en el futuro. Con base en lo anterior se realizó un análisis externo de las variables que pueden afectar a la empresa, a nivel político se concluye que existen

beneficios hacia las grandes empresas, en lo económico los cambios en el precio del café hace que este negocio se considere de alto riesgo, respecto al ámbito socio/cultural el consumo de tazas de café en Colombia es menor al promedio de otros países, a nivel tecnológico, la innovación en los procesos de producción de café hacen que el producto para el consumidor sea de mejor calidad, en lo ambiental el uso alternativo de residuos y subproductos de café impactan positivamente el medio ambiente, a nivel legislativo se concluye la importancia de mantener normas que aseguren un ingreso sostenible al productor y por ultimo a nivel competitivo se identifica que el 85% de la producción total del país está concentrada en cuatro empresas Racafe, Dreyfus, la Meseta y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Posteriormente el análisis interno arrojo lo siguiente, para el área de Gerencia se concluye que por el déficit de personal el cargo se enfoca en tareas misionales dejando de lado el direccionamiento estratégico de la compañía. El proceso de finanzas adolece de un seguimiento, monitoreo y control de indicadores que permita tomar las decisiones adecuadas. Ausencia de un área de mercadeo. En el proceso de ventas es muy incipiente las acciones que se realizan, por lo que se evidencia falencia en la integridad del proceso con clientes, en cambio en el área de operaciones se concluye la amplia capacidad instalada y operacional para ofrecer más producto, en el proceso de recursos humanos se identifica la necesidad de fortalecer el personal de manera que soporte la proyección que quiere la empresa para sus operaciones y por último el área logística ha demostrado una muy buena gestión aunque se debe tener en cuenta que las cantidades que se manejan actualmente son menores, por lo que se tendría que revisar estos procesos al momento de aumentar la entrada, producción y salidas de producto.

Por lo tanto, los resultados obtenidos en el proceso de formulación de la estrategia, la cual se sustenta bajo las cuatro perspectivas planteadas por los autores Kaplan & Norton (Financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento) para la empresa Comercial Agrícola El cultivo de Etiopia S.A.S, se consolida como: El diseño, implementación y control de un sistema de monitoreo periódico de indicadores en las diferentes áreas, la necesidad de desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y clientes, lograr incrementar ventas, obtener nuevos clientes, diversificar el portafolio y definir estrategias de retención de clientes, enfocando la dirección hacia el sostenimiento de las operaciones, mediante el aumento en la fuerza laboral y el fortalecimiento e integralidad de la empresa, a través de un sistema que vincule todas las operaciones, de igual forma apoyarse con la contratación de una empresa que se encargue en la gestión de cambio en la cultura organizacional de la compañía.

Luego de desarrollada la estrategia se proponen los indicadores y metas para cada perspectiva que aportan a las acciones necesarias para la ejecución de la estrategia. Sin embargo, con solo definir indicadores y metas no basta, el definir los proyectos idóneos trazaran las rutas a seguir en busca de la sostenibilidad y el éxito de la empresa, para lograr los efectos esperados en la estrategia se recomienda ejecutar las siguientes iniciativas,

desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, se requiere un plan de fortalecimiento del capital humano que apoye la ejecución de la estrategia, desarrollar un proyecto de gestión del cambio de la cultura organizacional e implementar un sistema de información que soporte la cadena de valor de la empresa. Desde la perspectiva de los procesos en la gestión de reguladores y sociales es indispensable fortalecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo donde se mitigue los riesgos por posibles impactos económicos en materia de accidentes en el trabajo afectando el patrimonio de la empresa a corto, mediano y largo plazo, al igual que implementar medidas que gestionen la generación de residuos sólidos como estrategias de economía circular. Dentro de esta perspectiva en la gestión de procesos de innovación se identificó la necesidad de incluir dos líneas de producción una asociada al proceso de cafés especiales y otra para el manejo de grandes volúmenes, mediante una iniciativa denominada proyecto de actualización tecnológica. Por otra parte, dentro de esta misma a nivel de gestión de clientes se debe implementar un proyecto para desarrollar estrategias de marketing que les permita diversificar la participación de ventas por cliente, así como estrategias para retener y/o fidelizar los clientes actuales. Adicionalmente en la gestión de operaciones se requiere ejecutar un sistema de gestión de cadena de suministro, este instrumento ofrece elementos como planificación de la demanda, aprovisionamiento, transformación, distribución y devolución, aportando en el aumento de la productividad y asegurando las entregas hacia los clientes justo a tiempo. Todo lo anterior estará monitoreado, mediante la herramienta de cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, planteado por Kaplan & Norton, la cual permitirá medir la gestión de todas las áreas de la organización aportando a la rentabilidad sostenible para los accionistas, menores costos y gastos, así como mayores ingresos para la compañía.

Con las iniciativas anteriores se espera incrementar rentabilidad sobre los activos - ROA, lograr un incremento en los ingresos operacionales del 25% y una reducción en los costos de ventas de un 3% frente al promedio mensual. Para las iniciativas estratégicas planeadas se elaboraron cinco (5) Project charter en los cuales se plantearon claramente la declaración del alcance, los objetivos, miembros de equipo del proyecto y responsables de su ejecución, así mismo los recursos requeridos para la ejecución de los proyectos se estima por un valor total de quinientos cuarenta y dos millones de pesos colombianos (\$ 542.000.000, oo MCTE).

Por lo cual se concluye la necesidad de realizar un monitoreo continuo de la estrategia, de tal forma que se tomen las acciones necesarias de manera oportuna, se actualice y se ajuste conforme a los cambios externos e internos que afecten la ejecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos, para alcanzar la misión, valores y visión de la empresa Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S.

Bibliografía

- Bain & Company. (2 de Abril de 2018). *Strategic Planning*. Obtenido de www.bain.com: <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-planning/>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*. Obtenido de www.go.euromonitor.com: https://go.euromonitor.com/white-paper-EC_2020-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020.html
- Bain & Company. (5 de Abril de 2018). *Management Tools & Trends*. Obtenido de www.bain.com: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Barney, J. (1 de Marzo de 1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Obtenido de Journal of Management: <https://journals.sagepub.com/home/jom>
- Bernal Casas, L. E. (16 de Marzo de 2019). Instrumento de pensamiento estratégico. Bogotá D.C., Colombia.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlo, P. A., & Venkatraman, N. (Junio de 2013). *Digital business strategy*. Obtenido de Toward a next generation of insights: www.misq.org
- Buen café. (20 de Abril de 2018). *Tendencias del café 2018: ¿hacia dónde se dirige la industria del café?* Obtenido de www.buencafe.com: <https://www.buencafe.com/blogs/tendencias-del-cafe/>
- Clavijo, S. (19 de Marzo de 2019). *Problemas de las Pyme: Lectura de la Gran Encuesta Pyme*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/problemas-de-las-pyme-lectura-de-la-gran-encuesta-pyme-2841637>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras. (Enero de 2018). *Informe de dinámica empresarial en Colombia*. Obtenido de www.confecamaras.org.co: http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_dinamica_empresarial/Informe_de_Dinamica_Empresarial_2017.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dini, M., & Stumpo (coords.), G. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Druker, P. F. (2003). *The Essential Druker*. New York: Collins Business Essentials.
- El Espectador por Sara Padilla. (21 de Febrero de 2018). *¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad*. Obtenido de www.elespectador.com: <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>

- El Tiempo Casa Editorial. (25 de Marzo de 2019). *Retirar el café colombiano de la Bolsa de Nueva York es un error*. Obtenido de www.portafolio.co:
<https://www.portafolio.co/economia/retirar-el-cafe-colombiano-de-la-bolsa-de-nueva-york-es-un-error-527824>
- Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S. (2020). Información organizacional.
- Federación Nacional de Cafeteros - FNC. (Enero de 2012). *Como se calcula el precio del café*. Obtenido de www.federaciondecafeteros.org:
https://www.federaciondecafeteros.org/static/pergamino-fnc/uploads/como_se_calcula.jpg
- Federación Nacional de Cafeteros - FNC. (5 de Diciembre de 2018). *Informe del gerente*. Obtenido de 86 CONGRESO NACIONAL DE CAFETEROS:
<https://federaciondecafeteros.org/wp/blog/asi-se-vivio-el-primer-dia-del-86-congreso-nacional-de-cafeteros/>
- Federación Nacional de Cafeteros - FNC. (Diciembre de 2018). *Precio Interno del Café Colombiano - Estadísticas cafeteras*. Obtenido de www.federaciondecafeteros.org:
<https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Federación Nacional de Cafeteros - FNC. (Diciembre de 2018). *Relación producción consumo - Estadísticas cafeteras*. Obtenido de www.federaciondecafeteros.org:
<https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Federación Nacional de Cafeteros - FNC. (15 de Abril de 2019). *Nuevos apoyos ante crisis y pide seguir buscando alternativas*. Obtenido de www.federaciondecafeteros.org:
<https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/gremio-cafetero-agradece-al-gobierno-nuevos-apoyos-ante-tesis-y-pide-seguir-buscando-alternativas/>
- Federación Nacional de Cafeteros - FNC. (s.f.). *Cómo llegó el café a Colombia*. Obtenido de www.federaciondecafeteros.org: <https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (Enero de 2020). *Exportación en pequeñas cantidades*. Obtenido de www.federaciondecafeteros.org:
<https://federaciondecafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/exportacion-en-pequenas-cantidades/>
- IARA - Consulting Group. (30 de Octubre de 2018). *El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años*. Obtenido de www.rcnradio.com:
<https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>

- Kaplan, R. S., & de Pinho, R. R. (October de 2010). *Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard*. Obtenido de HBS Case Collection October: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39553>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones gestión 2000 Edición en ingles por Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Planeta.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. México: Grupo editorial patria.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINTIC. (11 de Abril de 2019). *Trabajamos en aumentar la productividad, la formalización y el emprendimiento para tener mipymes más competitivas': Viceministro de Desarrollo Empresarial*. Obtenido de www.mincit.gov.co: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/trabajamos-en-aumentar-la-productividad-la-formali>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (5 de Junio de 2019). Decreto 957.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Organización Internacional del Café - OIC. (Diciembre de 2018). *Anuario 2017/18*. Obtenido de www.ico.org: <http://www.ico.org/documents/cy2018-19/annual-review-2017-18-c.pdf>
- Organización Internacional del Café - OIC. (Abril de 2019). *Informe del mercado de café*. Obtenido de International Coffee Organization: www.ico.org
- Organización Internacional del Café - OIC. (Marzo de 2019). *Informe del mercado de café 03*. Obtenido de International Coffee Organization: www.ico.org
- Organización Internacional del Café - OIC. (Abril de 2019). *Informe del mercado de café 04*. Obtenido de International Coffee Organization: www.ico.org
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo editorial patria.
- Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva*. México: Grupo editorial patria.
- PROCOLOMBIA - Exportaciones turismo inversión marca país. (26 de Octubre de 2015). *Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo*. Obtenido de www.procolombia.co: <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>

- Pulgarín, J. A., Valencia, F. F., Moreno Berrocal, A. M., Salazar Gutiérrez, L. F., & Hincapié Gómez, E. (31 de Diciembre de 2010). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Obtenido de www.cenicafe.org:
<https://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo1.pdf>
- Ramírez, X. (2013 de Febrero de 2013). *Los cinco males estructurales de la caficultura*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/los-cinco-males-estructurales-de-la-caficultura-2032610>
- Reuters. (4 de Diciembre de 2019). *Café colombiano buscará en 2020 primas de calidad de 40 centavos de dólar*. Obtenido de www.agronegocios.co:
<https://www.agronegocios.co/agricultura/cafe-colombiano-buscara-en-2020-primas-de-calidad-de-us40-centavos-2940719>
- Sergio Clavijo - Director de ANIF. (26 de Noviembre de 2018). *La República*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2018-2019-2797742>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (Agosto de 1997). *DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT*. Obtenido de Strategic Management Journal: www.jstor.org

ANEXOS

Anexo 1: Requerimientos de información inicial estratégica

San José de Cúcuta, 12 mayo de 2019

Señores:
COMERCIAL AGRICOL EL CULTIVO DE ETIOPIA S.A.S.
E.S.M

Asunto: Levantamiento de información inicial

Con el objetivo de solicitar la información inicial necesaria que permita conocer la situación actual de la empresa y el estado actual de su plan estratégico, se hace necesario para el desarrollo de este trabajo, la siguiente información:

- ✓ Historia de la empresa
- ✓ Misión, valores y visión de la empresa
- ✓ Informes de análisis externos e internos (si los tienen).
- ✓ Organigrama de la empresa
- ✓ Relación de clientes por venta mensual.
- ✓ Relación de proveedores por compra mensual.
- ✓ Capacidad operacional y almacenamiento.
- ✓ Estados financieros a cierre de 31 de diciembre de 2018 – 2019.

Así mismo para mayor entendimiento se pide un espacio con los colaboradores de la organización para aplicar una herramienta conocida como: Cadena de Valor por Michael Porter, lo anterior permitirá tener un mayor entendimiento de los procesos de la organización.

Agradecemos su atención,



Monica Cristina Galíndez Gómez y Leonel Alexis Santos Contreras
Estudiantes para Maestría en gestión y evaluación de proyectos de inversión

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por Comercial Agrícola El Cultivo de Etiopía S.A.S., 2020).

Anexo 2: Encuesta de actualización de la misión, valores y visión

Fecha: _____

**ENCUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA MISIÓN, VALORES Y VISIÓN
COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS**

Nombre: _____ Cargo: _____

La Gerencia de la empresa **COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS** agradece el tiempo dedicado en el diligenciamiento de este instrumento administrativo.

De manera respetuosa, se agradece responder las siguientes preguntas con el objetivo de actualizar la misión, valores y visión de la empresa. El resultado se tomará como insumo para la etapa de desarrollo de la estrategia aplicado para la empresa. Por lo tanto, se requiere que lea atentamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo con el direccionamiento estratégico que quiere para su empresa.

Las metodologías aquí aplicadas hacen referencia a los lineamientos definidos en el libro de Kaplan & Norton The Execution Premium.

Preguntas para actualizar la misión

1. ¿Razón de ser de la empresa?

Respuesta:

2. ¿Cuál es el propósito de la empresa?

Respuesta:

3. ¿Qué ofrece a sus grupos de interés (clientes, empleados y asociados)?

Respuesta:

Preguntas para actualizar los valores

1. ¿Indique actitudes que asocien a la empresa?

Respuesta:

2. ¿Indique comportamientos que relacionen a la empresa?

Respuesta:

3. ¿Proponga valores que identifiquen la empresa?

Respuesta:

Preguntas para actualizar la visión

1. ¿Cómo quiere la empresa ser reconocida?

Respuesta:

2. ¿Indique en número de años, el tiempo que logrará su percepción?

Respuesta:

3. ¿Orente su visión al mercado, con el apoyo de la gerencia?

Respuesta:

Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

Anexo 3: Taller de diagnóstico estratégico

Fecha: _____

TALLER DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS

Nombre: _____ Cargo: _____

La Gerencia de la empresa **COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS** agradece el tiempo dedicado en el diligenciamiento de este instrumento administrativo.

De manera respetuosa, agradecemos responder los siguientes literales de manera imparcial y con toda sinceridad, toda vez que la información que arroje el desarrollo de esta actividad como resultado se tomara como insumo para mejora y crecimiento de la empresa, por lo tanto, se requiere que lea atentamente cada una de las variables que de una u otra forma pueden influir en su crecimiento;

Califique con la siguiente escala de valor cada una de las variables selección;

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Evaluación	valor
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

AMBIT	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN
Político / Gubernamental			Riesgos de inestabilidad política en Colombia.	
			Dependencia política por caídas en el precio internacional del café.	
			Masiva otorgación de licencias a trilladoras de Café	
			Permisos exclusivos para importar café.	
			Conflicto armado, grupos armados al margen de la ley.	
			Migración de Ciudadanos Venezolanos a territorio colombiano.	
	SUBTOTAL		Suma OK	

AMBIT	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN
Económico			Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)	
			Crecimiento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)	
			Volatilidad del precio internacional de café.	
			Devaluación del Peso frente al Dólar.	
			Crecimiento de las exportaciones de café.	
			Crecimiento mundial en el consumo de café.	
			Reducción en la producción mundial de café.	
	SUBTOTAL		Suma OK	

AMBIT	IMPORTANC	PONDERACIÓ	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN
Social / Cultural			Preferencia de consumo de café en tiendas especializadas.	
			Crecimiento del índice de envejecimiento de la población.	
			Nueva generación de cafeteros migra del campo a la ciudad.	
			Certificaciones de Comercio Justo para él caficultor.	
			Llegada de los millenials	
			Consumo en tazas de café en Colombia es menor al mundial.	
			Cambio de hábitos en el consumo de bebidas calientes en Asia.	
SUBTOTAL			Suma OK	

AMBIT	IMPORTANC	PONDERACIÓ	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN
Tecnológico			Influencia de las redes sociales en el comportamiento de los consumidores.	
			Utilización de la tecnología en los procesos productivos de café.	
			Innovación en procesos productivos de café.	
			Acceso de internet como medio de información.	
SUBTOTAL			Suma OK	

AMBIT	IMPORTANC	PONDERACIÓ	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN
Ambiental / Geográfico			Cambios climáticos.	
			Impacto en el uso de agua dentro de sus procesos productivos.	
			Conservación de la biodiversidad en los cafetales con sombrero.	
			Certificaciones como Rainforest Alliance buscan proteger el ecosistema.	
			Usos alternativos de los residuos y subproductos del café.	
SUBTOTAL			Suma OK	

AMBIT	IMPORTANC	PONDERACIÓ	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN
Legislativo			Legislación laboral que incentiven el sector cafetero.	
			Legislación tributaria al sector cafetero	
			Normas que aseguren un ingreso sostenible al productor.	
			Normativa para regular calidad de café apta para exportar.	
			Cambios normativos para para exportar café	
SUBTOTAL			Suma OK	

AMBIT	IMPORTANC	PONDERACIÓ	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN
Competitivo			Trilladores de café con mejor tecnología.	
			Racafe, Dreyfus y la Meseta poseen el 61% del mercado	
			Trayectoria y antigüedad en el sector.	
			Experiencia en el sector	
SUBTOTAL			Suma OK	

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

Evaluación	valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Área	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN
Gerencia			Cuenta con una Planeación estratégica definida.	
			Tiene un Plan de gestión de Riesgos y situaciones de crisis.	
			Política gerencial basada en comun. motivación, conocimiento e innovación.	
			Habilidades para comprender mercados internacionales.	
			Es una empresa 100% familiar.	
			Toma de decisiones en consenso.	
			Se cuenta con equipo de innovación y desarrollo de producto.	
			Existen alianzas estratégicas regionales y nacionales	
SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		

Área	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN
Finanzas			Cuenta con nivel de endeudamiento adecuado	
			La empresa cuenta con un flujo de caja constante y significativo	
			Cuenta con el capital de trabajo suficiente	
			Gestión adecuada de tesorería	
			SUBTOTAL	0,00%

Área	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN
Mercadeo			Se cuenta con una clara definición del mercado objetivo	
			Utilizan estrategias de guerra de guerrillas evitando la confrontación	
			Falta diversificación de productos	
			Se desarrollan estudios de mercado para incursionar en otras regiones	
			Realizan un monitoreo del precio en el mercado	
SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		

Área	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN
Ventas			Maneja indicadores de cumplimiento de metas.	
			Analiza y mide la contribución y rentabilidad de los clientes	
			Maneja un presupuesto de ventas	
			Política y procedimientos para vincular nuevos clientes	
			Utiliza servicio Post Venta	
			Adecuada relación con clientes	
SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		

Área	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN
Operaciones			Gestión integral en su cadena de valor asegurando su proceso operativo	
			Disponibilidad operacional	
			Alquiler de instalaciones de procesos productivos	
			Se realiza estricto Control de Calidad de procesos	
			Alianzas estratégicas entre proveedores y clientes	
SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		

Área	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN
Recursos Humanos			Se desarrolla el plan de Capacitación e incentivos del RRHH	
			Existe una estructura organizacional que soporte las operaciones	
			Como se considera su estructura de personal	
			Adecuada transferencia de conocimiento	
			Problemas de sucesión en un futuro, por ser una empresa familiar	
SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		

Área	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN
Logística			Distribución a través de empresas de transporte	
			Adecuada gestión de adquisiciones	
			Proceso de distribución y entregas definido	
			Aseguramiento de ingreso y salida de producto	
			Óptima rotación de inventarios	
SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		

Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

Anexo 3: Evaluación de las 5 Fuerzas de Porter

Fecha: _____

**EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR**

Nombre: _____ Cargo: _____

La Gerencia de la empresa **COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS** agradece el tiempo dedicado en el diligenciamiento de este instrumento administrativo.

De manera respetuosa, se agradece evaluar las siguientes variables con el objetivo de medir los poderes de negociación del cliente y proveedores, las amenazas de los competidores y los productos sustitutos y el grado de rivalidad entre competidores. Identificando la etapa en que se encuentra la empresa.

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

**ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR - GRADO DE RIVALIDAD DEL MERCADO**

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Gran Número de Competidores			0
2 Costos Fijos elevados			0
3 Velocidad de crecimiento del sector			0
4 Falta de Diferenciación.			0
5 Competidores Diversos			0
6 Incrementos en la capacidad de producción			0
7 Presencia Extranjera			0
8 Nivel de Barreras de Salida			0
a. Activos Especializados			0
b. Costos Fijos de Salida			0
c. Inter-relaciones Estratégicas			0
d. Barreras Emocionales			0
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales			0
9 Costos elevados de Transporte y Almacenamiento			0
10 Costos Ocultos (Seguros- Perdidas, etc)			0
11 Guerra de precios			0
12 Margenes de la empresa			0
GRADO DE RIVALIDAD DEL SECTOR			0

**ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR**

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN
1 Alto grado de concentración de compradores		
2 Compras de grandes volúmenes al proveedor		
3 Importancia del proveedor para el comprador		
4 Grado de hacinamiento		
5 Calidad del producto		
6 Costos de cambio de proveedor		
7 Facilidad de Integración hacia atrás		
8 Información del comprador sobre el proveedor		
9 Los compradores devengan bajo márgenes		
10 Grado de Importancia del Insumo		
11 Precio		
12 Facilidad para encontrar productos sustitutos		
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR		

**ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR**

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN
1 Economías de escala desarrolladas en el sector		
2 Acceso privilegiado materias primas		
3 Procesos productivos especiales		
4 Curva de aprendizaje		
5 Curva de experiencia		
6 Tecnología		
7 Costos de Cambio		
8 Tiempos de Respuesta		
9 Posición de Servicio		
10 Posición de Precio		
11 Patentes		
12 Niveles de Inversión		
13 Políticas Gubernamentales		
14 Niveles de Aranceles		
15 Niveles de Subsidio		
16 Regulaciones y marco legal		
17 Grados de Impuestos		
18 Respuesta de Rivales		
19 Nivel de liquidez		
20 Capacidad de endeudamiento		
NIVEL DE BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR		

**ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR**

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN
1 Bajo Nivel de Proveedores		
2 Presión de sustitutos		
3 Importancia del sector para el proveedor		
4 Nivel de importancia del insumo en procesos		
5 Costos de cambio del proveedor		
6 Amenaza de integración hacia delante		
7 Información del proveedor sobre el comprador		
8 Precio		
9 Grado de confianza		
10 Calidad del producto		
11 Dependencia		
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR		

**ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
PRESENCIA DE SUSTITUTOS**

VARIABLES		
1 Agresividad		
2 Contraste relación valor-precio		
3 Tendencias a mejoras en desempeño		
4 Tendencias a altos rendimientos		
5 Tendencias a mejorar calidad		
5 Tendencias a declarar obsolescencia		
6 Tendencias a nuevos desarrollos tecnológicos		
7 Disponibilidad de prod.sustitutivos cercanos		
8 Costo de cambio para el cliente		
PRESENCIA DE SUSTITUTOS EN EL SECTOR		

Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

Anexo 4: Evaluación de Competencia directa

Fecha: _____

**EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC**

Nombre: _____ Cargo: _____

La Gerencia de la empresa **COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS** agradece el tiempo dedicado en el diligenciamiento de este instrumento de diagnóstico.

De manera respetuosa, se agradece evaluar los siguientes factores de éxito con el objetivo de medir a la empresa frente a la competencia. Lo cual les permitirá conocer sus debilidades y fortalezas frente a sus competidores directos.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - (MPC)

Evaluación	valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad Grave	1

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - (MPC)		Empresa	Competidor 1	Competidor 2
		El Cultivo de Etiopia SAS	Comercializadora Saragi S.A.S.	Café Motilón Bari S.A.S.
FACTOR CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Infraestructura Física				
Calidad del producto				
Distribución				
Tiempo de entrega				
Posición financiera				
Entrenamiento de personal				
Participación del mercado				
Precio				
Servicio al cliente				
Estructura Organizacional				
Innovación				
Política Comercial				
Optimización de Costos				
Fuerza de Personal				
TOTALES	0%			

Fuente: Recuperado de (Bernal Casas, 2019).

Anexo 5: Taller de Mapa estratégico



CREACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO

En este taller se presentará una propuesta de la estrategia formulada fundamentada en la matriz de integración estratégica – FODA. El objetivo es ajustarla al mapa estratégico en la sesión del día de hoy, así mismo integrar la estrategia y las operaciones desde cuatro perspectivas, por esta razón es de vital importancia la participación de todos los miembros de la organización:

Perspectiva financiera: Su principal objetivo es maximizar las utilidades, los indicadores en esta perspectiva indicarán si las estrategias aplicadas están dando resultado o no.

Perspectiva del cliente: Mide la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes, mediante la satisfacción, retención, adquisición, rentabilidad, participación del mercado y de las compras.

Perspectiva de los procesos: Esta perspectiva agrupa cuatro procesos de gestión, los cuales indicará el COMO alcanzaran el cumplimiento de la estrategia, siendo el motor que mueve la estrategia.

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

CREACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO

Perspectiva de los procesos: Los cuatro (4) procesos de gestión son:

1. **Operaciones:** Son los procesos del día a día, es lo que hace la empresa para producir como: compras de café, proceso de trilla y despacho de mercancía.
2. **Clientes:** Busca ampliar las relaciones con clientes, se enfoca principalmente en: selección de clientes, adquirir nuevos clientes, mantener los clientes existentes, aumentar los negocios con los mismos.
3. **Innovación:** Se enfoca en desarrollar nuevos productos o procesos, permitiendo entrar en nuevos mercados y segmentos de clientes, identifica cuatro (4) procesos: Identificar oportunidades para nuevos productos, gestión de cartera de investigación y desarrollo, diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios, sacar nuevos productos o servicios al mercado.

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

CREACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO

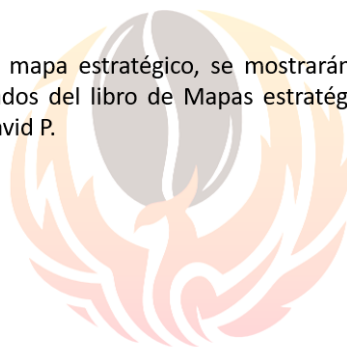
4. Reguladores y sociales: Ayuda a las organizaciones a tener el derecho de operar en las zonas o regiones donde comercializan, producen y venden, ejemplos como: Practicas de contratación, seguridad y salud. Buscando ir mas allá de los estándares mínimos. Logrando una buena reputación frente a la comunidad.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Describe en tres (3) los activos intangibles: Capital humano disponible para apoyar la estrategia, sistemas de información que respalden la estrategia y disponibilidad para sostener el proceso de cambio para ejecutar la estrategia.

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

CREACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO

Para la creación del mapa estratégico, se mostrarán a continuación unos ejemplos tomados del libro de Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S. Norton, David P.

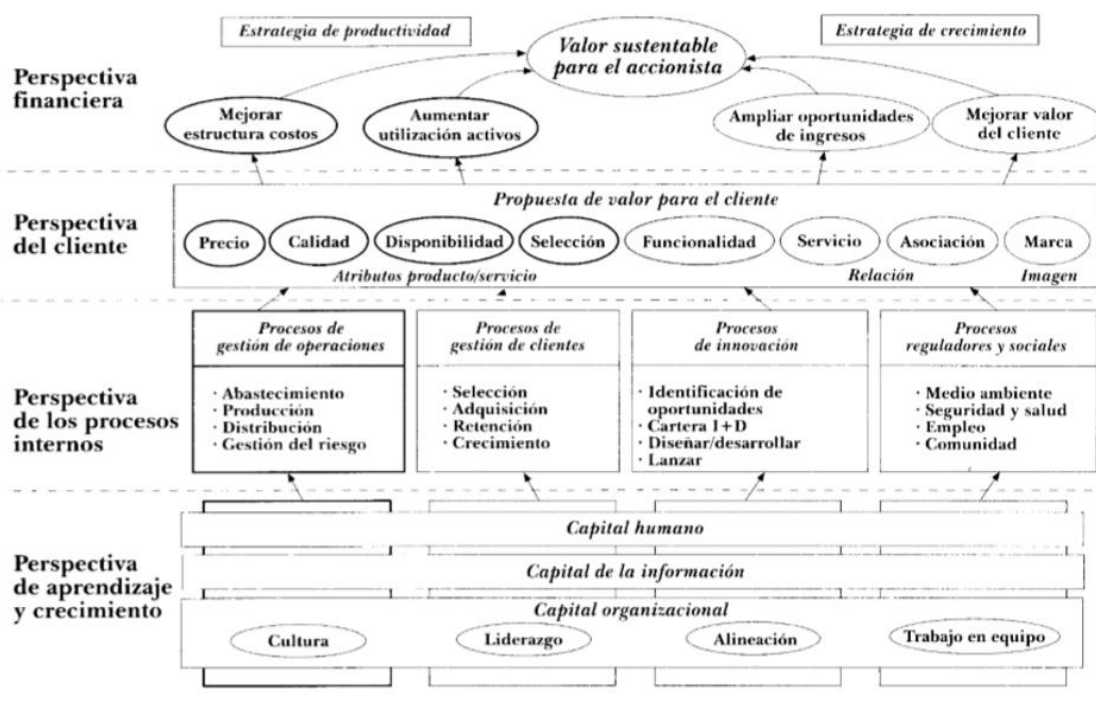


EL CULTIVO
DE ETIOPIA

Llevamos el Café en nuestra sangre

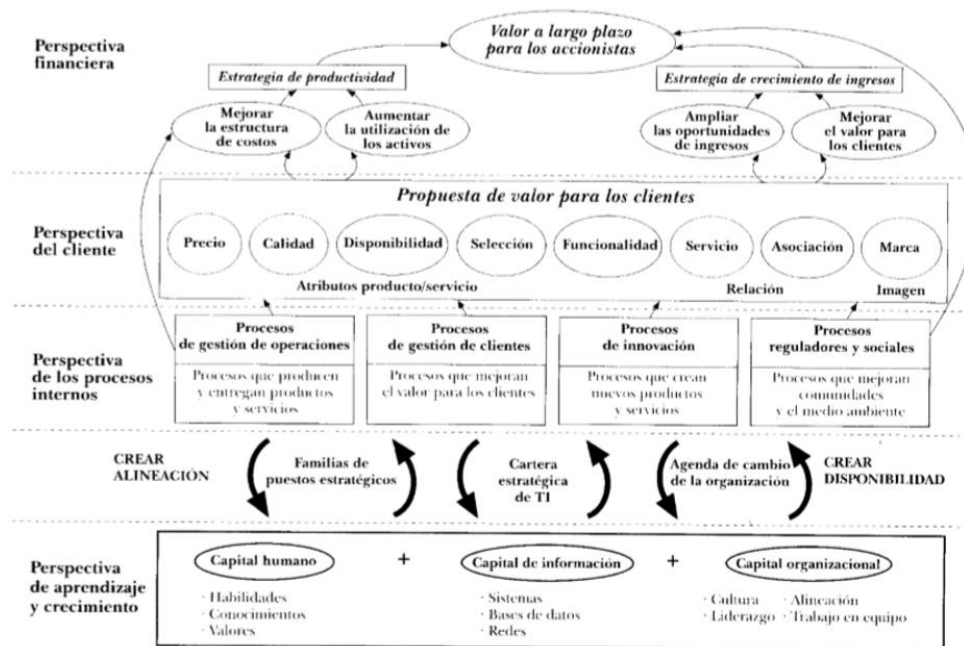
Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

Figura 3-1. Gestión de operaciones



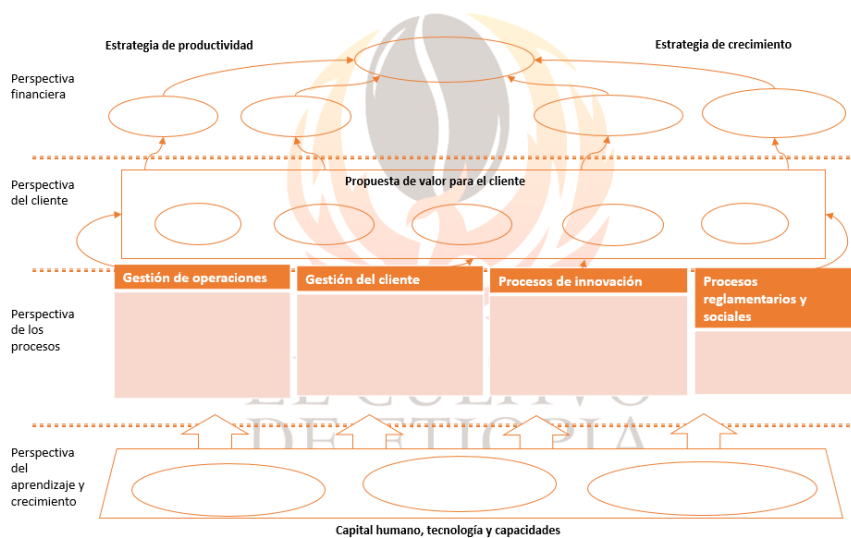
Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

Figura 7-1. Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor



Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

A continuación se entregará una plantilla para diligenciar:



Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

Anexo 6: Taller para definir indicadores y metas

Taller para
definir
indicadores y
metas

Por:
Mónica Cristina Galindez
Gómez
Leonel Alexis Santos
Contreras



INDICADORES Y METAS ALINEADAS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación deberá diligenciar el siguiente cuadro, por cada perspectiva, relacionando el indicador, periodicidad y meta para cada objetivo estratégico, de acuerdo a los indicadores sugeridos:

PERSPECTIVA FINANCIERA: Relacionar indicadores asociados a rentabilidad, periodicidad (mensual, trimestral, semestral...) y meta retadora para cumplir.

PERSPECTIVA DEL CLENTE: Relacionar indicadores que apoyen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Llevamos el Café en nuestra sangre

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

INDICADORES Y METAS ALINEADAS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS: Relacionar indicadores a cada proceso de gestión, **Operaciones, Clientes, Innovación y Reguladores y sociales.**

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CLIENTE: Con base en los indicadores propuestos y seleccionar el que mas se ajuste a la medición de los objetivos.

EL CULTIVO
DE ETIOPIA
Llevamos el Café en nuestra sangre

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS

Objetivos	Indicadores	Periodicidad	Meta
	Perspectiva Financiera		
<i>Perspectiva Financiera</i>	Monitorear los márgenes de rentabilidad de cuatro (4) indicadores: ROA, Margen EBITDA, Margen Operacional y margen neto.		
	Incrementar los ingresos operacionales Reducir los costos operacionales de trilla de café.		

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS

	Objetivos	Indicadores	Periodicidad	Meta
		Perspectiva del cliente		
<i>Perspectiva del cliente</i>	Optimizar precios ajustados al mercado			
	Vincular nuevos clientes			
	Aumentar la cuota de mercado.			

EL CULTIVO
DE ETIOPIA
Llevamos el Café en nuestra sangre

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS

	Objetivos	Indicadores	Periodicidad	Meta
		Gestión de operaciones		
<i>Perspectiva de los procesos</i>	Aumentar la productividad de café trillado.			
	Reducir el número de paradas al año.			
	Entregas de proveedores justo a tiempo			

EL CULTIVO
DE ETIOPIA
Llevamos el Café en nuestra sangre

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS

	Objetivos	Indicadores	Formula	Periodicidad	Meta
<i>Perspectiva de los procesos</i>		Gestión del cliente			
	Definir estrategias para mantener clientes.				
	Diversificar la participación de ventas por cliente.				
<i>Perspectiva de los procesos</i>		Procesos de Innovación			
	Ampliar el portafolio con productos nuevos.				

EL CULTIVO
DE ETIOPIA
Llevamos el Café en nuestra sangre

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS

	Objetivos	Indicadores	Formula	Periodicidad	Meta
<i>Perspectiva de los procesos</i>		Proceso de reguladores y sociales			
	Mejorar el desempeño medio ambiental.				
	Fomentar la seguridad y salud en el trabajo.				
<i>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento</i>		Perspectiva del aprendizaje y crecimiento			
	Cumplir con los objetivos, metas y presupuestos aprobados por las directivas de la compañía.				
	Implementar acciones de mejora continua en los procesos y gestión de calidad.				
	Disponer del capital de la información idóneo				
	Aumentar la fuerza del capital humano				

EL CULTIVO
DE ETIOPIA
Llevamos el Café en nuestra sangre

Fuente: Mapas estratégicos por Kaplan, Robert S.; Norton, David P.

Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004) y (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 1996).

Anexo 7: Encuesta para definir iniciativas estratégicas

Fecha: _____

**ENCUESTA PARA DEFINIR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS**

Nombre: _____ Cargo: _____

La Gerencia de la empresa **COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS** agradece el tiempo dedicado en el diligenciamiento de este instrumento administrativo.

De manera respetuosa, se agradece responder las siguientes preguntas con el objetivo de definir las iniciativas estratégicas que indicarán el COMO lograr los objetivos estratégicos para la empresa.

Las metodologías aquí aplicadas hacen referencia a los lineamientos definidos en el libro de Kaplan & Norton The Execution Premium.

Preguntas para definir las iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS

GESTION DE LAS OPERACIONES

Objetivo

- Aumentar la productividad de café trillado.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Objetivo

- Reducir el número de paradas al año.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Objetivo

- Entregas de proveedores justo a tiempo

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

GESTION DEL CLIENTE

Objetivo

- Definir estrategias para mantener clientes.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Objetivo

- Diversificar los clientes en el mercado nacional.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

PROCESOS DE INNOVACIÓN

Objetivo

- Evaluar la introducción de nuevos productos.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

PROCESOS DE REGULADORES Y SOCIALES

Objetivo

- Mejorar el desempeño medio ambiental.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Objetivo

- Fomentar la seguridad y salud en el trabajo.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo

- Contar con procesos estandarizados y alineados.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Objetivo

- Fomentar autoformación y autocontrol.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Objetivo

- Disponer del capital de la información idóneo.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Objetivo

- Aumentar la fuerza del capital humano.

Indique las acciones que permitan cumplir el anterior objetivo

Respuesta:

Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).

Anexo 8: Taller de priorización de iniciativas estratégicas

Fecha: _____

**TALLER DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS**

Nombre: _____ Cargo: _____

La Gerencia de la empresa **COMERCIAL AGRICOLA EL CULTIVO DE ETIOPIA SAS** agradece el tiempo dedicado en el diligenciamiento de este instrumento administrativo.

De manera respetuosa, se agradece evaluar cada iniciativa estratégica, de acuerdo con las preguntas asociadas a cada una, así mismo definir el responsable.

Las metodologías aquí aplicadas hacen referencia a los lineamientos definidos en el libro de Kaplan & Norton The Execution Premium.

Impacto estratégico y beneficio	
No Alienada beneficio estratégico pequeño	1
Alienada beneficio estratégico moderado	2
Alienada beneficio estratégico importante	3

Demanda de recursos	
Requiere pocos recursos	1
Requiere algunos recursos	2
Requiere muchos recursos	3

Capacidad organizacional	
Riesgo Bajo	1
Riesgo Medio	2
Riesgo Alto	3

	Objetivos	Proyectos estratégicos	Impacto estratégico y Demanda Capacidad			Responsable
			beneficio	de recursos	organizacional	
			50%	30%	20%	
<i>Perspectiva de los procesos</i>	Gestión de operaciones					
	Aumentar la productividad de café trillado.	-Proyecto de gestión de cadena de suministro - SCOR.				
	Reducir el número de paradas al año.	-Proyecto de Mantenimiento.				
	Entregas de proveedores justo a tiempo	-Proyecto de gestión de cadena de suministro - SCOR.				
	Gestión del cliente					
	Definir estrategias para mantener clientes.	-Proyecto de estrategias de Pricing.				
	Diversificar la participación de ventas por cliente.	-Proyecto de desarrollo de estrategias de Marketing.				
	Proceso de Innovación					
	Ampliar el portafolio con productos nuevos.	-Proyecto de desarrollo de estrategias de Marketing.				
	Proceso de reguladores y sociales					
Mejorar el desempeño medio ambiental.	-Proyecto de economía Circular.					
Fomentar la seguridad y salud en el trabajo.	-Implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo.					
<i>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento</i>	Cumplir con los objetivos, metas y presupuestos aprobados por las directivas de la compañía.	-Proyecto de implementación de un Tablero de Control de Gestión - TBG.				
	Implementar acciones de mejora continua en los procesos y gestión de calidad.	-Programa de mejoramiento continuo y gestión de calidad.				
	Disponer del capital de la información idóneo	-Proyecto de información ERP.				
	Aumentar la fuerza del capital humano	-Convocatoria a través de bolsas de empleo regionales y digitales.				

Fuente: Recuperado de (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008).