

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM

## RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Direccionamiento estratégico para OMA CAFÉ
3	AUTOR(es)	Monroy Franco Camilo Andrés / Rivaldo Bustos Carlos Alcides / Sierra Peñuela Carlos Alberto.
4	AÑO Y MES	2014 Septiembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Ibarra Ayerbe Edgar
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente trabajo de direccionamiento estratégico para Oma Café, iniciando en una breve reseña de la empresa que busca contextualizar el posterior trabajo realizado. Enseguida expone el planteamiento del análisis prospectivo de cada una de las variables que influyen el desarrollo del negocio, tanto desde la dimensión interna como externa, apoyándose en matrices analíticas que facilitan el análisis. Posteriormente se procede a desarrollar la formulación estratégica, etapa que permite realizar ajustes a través del análisis, nuevamente, de matrices que permiten evaluar diferentes aspectos para llegar a consensos en el planteamiento de las estrategias. Por último se plantean una serie de objetivos e indicadores de cumplimiento para la empresa junto un plan de acción, conclusiones y recomendaciones.</p> <p>The present work of strategic direction for Oma Café, starting in a short overview of the company seeking to contextualize the subsequent work. Then, the approach exposes the prospective analysis of each of the variables that influences the business development, both from internal and external dimension, based on matrixes to facilitate analysis. Promptly proceed to develop the strategic formulation, stage that allows adjustments through the analysis, again, of matrixes evaluating different aspects to reach consensus on the approach of the strategies. Finally, proposes a number of objectives and performance indicators for the company with an action plan, conclusions and recommendations.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Direccionamiento Estratégico, Café OMA, Análisis Prospectivo, Formulación Estratégica.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	1062 - Descafeinado, tosti6n y molienda del caf6. 1089 - Elaboraci6n de otros productos alimenticios. 5612 - Expendio por autoservicio de comidas preparadas.
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicado

10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa Café OMA a través de las siguientes tres etapas, Análisis Prospectivo, Formulación Estratégica e Implementación y Evaluación estratégica, con la finalidad de evidenciar, las principales variables que influyen el desarrollo de la actividad empresarial de café OMA, identificar los actores que mayor influencia tienen las variables estratégicas definidas y determinar cuáles son las principales estrategias que debe implementar la organización para afrontar los cambios y lineamientos del mercado.
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>1) Desarrollar análisis prospectivo de la empresa Café OMA con la finalidad de identificar las variables, actores y escenarios que tendrán mayor influencia a futuro en el desarrollo de la organización; este análisis se realizará mediante las herramientas: MICMAC, MACTOR y SIMIC.</p> <p>2) Realizar el proceso de formulación estratégica a través de la evaluación de las variables internas y externas que más influencia tienen sobre la empresa, utilizando las herramientas MEFE, MEFI, MPC, 5 Fuerzas de Porter, FODA, PEEA, Matriz EI, teniendo como resultado la evidencia de las estrategias más adecuadas que café OMA deberá implementar.</p> <p>3) Establecer los lineamientos básicos que café OMA deberá seguir mediante el Mapa de objetivos y el mapa de indicadores para lograr la implementación de las estrategias resultantes de las etapas anteriores y lograr los objetivos estratégicos trazados.</p>
12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>El presente trabajo de direccionamiento estratégico para Oma Café, inicia haciendo una breve reseña de la empresa que busca contextualizar el posterior trabajo realizado. Este contexto pasa por la historia de la compañía, por la descripción del negocio en el que se encuentra y sus productos para dar paso a sus principios estratégicos, a su organigrama y algunos de sus indicadores financieros.</p> <p>Enseguida se expone el planteamiento del análisis prospectivo de cada una de las variables que influyen el desarrollo del negocio, tanto desde la dimensión interna como externa. En un primer paso se hace el análisis MicMac de las variables para hallar aquellas que son más influyentes en el desarrollo del negocio de OMA. Luego se analizaron con Mactor, las variables desde las diferentes perspectivas de la empresa junto con sus respectivos actores para revisar cómo éstos últimos influyen la organización ya sea desde el punto de vista positivo o desde uno negativo. Se finaliza ésta parte mediante el planteamiento del análisis Delphi, que básicamente expone una serie de escenarios e hipótesis para verificar que tan viable es su desarrollo y cumplimiento, incluso desde su probabilidad estadística de ocurrencia.</p> <p>Posteriormente se procede a desarrollar la formulación estratégica. En este punto se inicia con el aporte de información tanto de factores internos como externos analizando en sus respectivos 4 niveles para dar paso al análisis desde el punto de vista de las 5 fuerzas de Porter y el análisis de la cadena de valor. Enseguida se realiza la etapa de ajustes mediante el desarrollo de las matrices FODA, IE y PEEA para dar paso, por último en este punto, a la etapa de toma de decisiones.</p> <p>Luego se realiza la etapa de implementación y evaluación estratégica, en la cual, se plantean el mapa de los objetivos estratégicos teniendo en cuenta cada perspectiva de la empresa. Enseguida se plantea el mapa de indicadores en donde a cada objetivo se le coloca una métrica para evaluar respecto a una</p>

		<p>meta establecida el cumplimiento de cada objetivo que tiene como finalidad el logro del objetivo macro. Teniendo en cuenta lo anterior se establece un plan de acción con pasos, tiempos y recursos tanto humanos como financieros.</p> <p>Para finalizar, se hacen una serie de recomendaciones para cada etapa de desarrollo del direccionamiento: análisis prospectivo, formulación estratégica e implementación y evaluación estratégica. También, para cada una de las etapas se sacan una serie de conclusiones a raíz del trabajo desarrollado.</p>
13	<b>CONCLUSIONES</b>	<p><b>Análisis Prospectivo.</b>  Conclusión. Después de haber utilizado herramientas como MicMac, Mactor y SIMIC podemos concluir que las variables de mayor impacto son: Ventas, ingresos operacionales, exportaciones de café empacado y liquidez. La competencia es el actor con influencia negativa más. Los actores gerente de ventas, posibles franquiciados y proveedores influyen fuertemente de manera positiva. Los Actores que más influyen en el desarrollo del negocio de OMA son los Accionistas y la competencia.  Recomendación. Teniendo en cuenta lo anterior debemos enfocarnos en los accionistas que estarán en la disposición de realizar un gran esfuerzo para el logro de los objetivos.  OMA se ve afectada fuertemente por una competencia creciente y es indispensable diseñar, implementar y evaluar estrategias que estén alineadas para contrarrestar la entrada de nuevos competidores.</p> <p><b>Formulación Estratégica.</b>  Conclusión. Después de realizar el ejercicio estratégico y analizar los resultados de las matrices PEEA, MPEC, IE, entre otras, vemos que el resultado es totalmente coherente, las estrategias que debe adoptar Café OMA son las estrategias de Desarrollo de mercados y Desarrollo de productos, estas están en el orden de las estrategias competitivas, con las cuales se busca hacer mayor presencia en el territorio geográfico y complementar con productos adicionales la oferta gastronómica de la empresa.  Recomendación. Con base en lo anterior y evidenciando la falencia que tiene la empresa en su proceso de internacionalización en Barras de Café y Restaurantes, nuestra sugerencia es la de adoptar la estrategia de internacionalización de puntos de venta a través de la figura de franquicias, esta figura es de uso común en el sector gastronómico, últimamente vemos como grandes marcas de restaurantes de cadena están entrando al mercado colombiano, todos ellos lo hacen a través de empresas franquiciadas, este modelo representa un bajo riesgo de inversión en el exterior, no es obligatorio desarrollar grandes estudios de los mercados destino, ya que lo que se busca es que los franquiciados sean empresas que ya conozcan el mercado destino y que tengan experiencia en el manejo de negocios similares, es decir que sepan cómo operar establecimientos de gastronomía y barras de bebidas. A todas luces, el modelo de franquicias se posiciona como la mejor alternativa que tienen las marcas para hacer presencia en diferentes mercados asumiendo bajos riesgos económicos.</p> <p><b>Implementación y Evaluación Estratégica.</b>  Conclusión. De acuerdo con el cuadro de mando integral y las 5 perspectivas contempladas tenemos que los 5 objetivos a trabajar son: la implementación de un programa de capacitación permanente en temas de servicio al cliente, incrementar las cobertura geográfica de la empresa a través de la apertura de nuevos puntos de venta, bien sea puntos propios o con la figura de franquicias, el incremento en los volúmenes de exportación de café empacado. Como</p>

		<p>resultado de estas acciones se espera que el nivel de ingresos operacionales se incremente. Todo esto, se alinea coherentemente con los puntos anteriores (análisis Prospectivo y evaluación estratégica).</p> <p>Recomendación. La implementación de las estrategias definidas tienen un alto componente de comercio internacional, la apertura de nuevas oficinas comerciales o la venta de franquicias para abrir puntos de venta en el exterior. Por tal razón es importante que la empresa Café OMA busque asesoría en estos temas con empresas especializadas en llevar a cabo procesos de internacionalización, además es también importante que se desarrolle al interior de la organización la especialización de un departamento que se encargue puntualmente de estos asuntos. También es importante que la compañía en su proceso de expansión pueda documentar y mantener el "ADN" de sus procesos, garantizando que la apertura de nuevos puntos no distorsione el KNOW HOW y garantice la prestación idéntica de sus servicios y productos en cualquier punto de venta independientemente de donde se ubique y quien sea el responsable de su operación.</p>
14	<p><b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drucker Peter (1973). <i>La gerencia</i>. Buenos Aires: Editorial el ateneo.</li> <li>• Drucker, Peter (1999). <i>Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI</i>. Colombia: Editorial Norma.</li> <li>• Fred R, David (2006). <i>Administración Estratégica</i>. México: Editorial Pearson Education.</li> <li>• Kaplan Robert (2000). <i>Cuadro de mando integral</i>. Madrid: Editorial Gestión.</li> <li>• Kaplan Robert, Norton David (2001). <i>Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia</i>. Madrid: Editorial Gestión 2000 S.A.</li> <li>• Porter, Michael (1997). <i>Estrategia competitiva</i>. México: Editorial Continental.</li> <li>• Porter, Michael (1999). <i>Ser competitivo</i>. España: Editorial Deusto.</li> </ul>