

Propuesta para la Creación del Departamento de Gestión Internacional en la Empresa
TOSTAO' CAFÉ & PAN

Víctor Alfonso Valencia Galindo

Facultad de Ciencias y Tecnologías - Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Director: Gabriel Francisco Rodríguez López

Mayo 2021

Nota de Aceptación:

Flor Alba Pinzón Acosta

Coordinadora Programa Administración de Empresas

Gabriel Francisco Rodríguez López

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Bogotá, 2021

DEDICATORIA

A mi mamá María Luisa Galindo, a mi papá Victor Manuel Valencia, a mis amigos William Serrano, Carmen, Nubia, Eudosia, por su apoyo incondicional en este trayecto de mi vida, por siempre estar a mi lado aconsejándome y brindándome su cariño, pues ellos confiaron en mis capacidades, y por ellos continuo con todas las fuerzas, con el objetivo de culminar este proyecto de mi vida.

A mi hijo, Shanahan David Valencia, quien es el amor de mi vida y mi inspiración. Y en especial a Adriana Rodríguez, quien se ha convertido en el ángel que brindo a mi vida la posibilidad de estudiar y de aprender, que sin importar cuan oscuro sea el camino, siempre habrá una luz que te de la esperanza de salir, y siempre encontraras personas que están dispuestas a brindarte su mano y su cariño solo por el amor a Dios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien en su infinita misericordia mira en el interior de cada uno de sus hijos, conoce sus sentimientos y pensamientos, y da a cada uno las responsabilidades según sus capacidades. Dios que nunca nos abandona, a él agradezco la oportunidad de llevar a cabo mis estudios universitarios y de permitirme llegar hasta aquí, estando en condiciones de dificultad, las cuales por su gracia han sido posible en lo imposible. Agradezco a Dios por Adriana Rodríguez quien fue la persona escogida por él para que todo esto fuera posible.

Tabla de Contenido

RESUMEN	13
PALABRAS CLAVES	13
ABSTRACT	14
KEYWORDS.....	14
INTRODUCCIÓN	15
JUSTIFICACIÓN	18
METODOLOGÍA.....	20
OBJETIVOS	23
OBJETIVO GENERAL	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	24
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	24
1.2 MARCO JURÍDICO.....	25
1.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	25
1.3.1 <i>El café</i>	26
1.3.2 <i>El Pan</i>	26
1.3.3 <i>Otros Productos</i>	26
1.3.4 <i>Línea de productos que ofrece la empresa Tostao' Café & Pan</i>	27
1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	28
1.4.1 <i>Misión</i>	28
1.4.2 <i>Visión</i>	28
1.4.3 <i>Políticas</i>	28
1.4.4 <i>Objetivos</i>	29
1.4.5 <i>Metas</i>	29
1.4.6 <i>Valores</i>	30
1.4.7 <i>Principios</i>	30
2. CONTEXTO DE OBJETO DE ESTUDIO	31

2.1	ANÁLISIS MACROENTORNO.	31
2.1.1	<i>Políticas</i>	31
2.1.2	<i>Económicas</i>	31
2.1.3	<i>Sociales</i>	32
2.1.4	<i>Tecnológicos</i>	32
2.1.5	<i>Jurídicos</i>	33
2.1.6	<i>Ambientales</i>	34
2.2	ANÁLISIS MICROENTORNO.....	35
2.2.1	<i>Proveedores</i>	35
2.2.2	<i>Clientes</i>	36
2.2.3	<i>Intermediarios de Marketing</i>	36
2.2.4	<i>Competidores</i>	37
3.	DIAGNOSTICO MMGO	38
3.1	MATRIZ MMGO.....	38
3.2	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN	39
3.2.1	<i>Análisis de Entorno Económico</i>	39
	Análisis Situacional	39
	Problemas y Potencialidades.....	40
	Problemas.....	40
	Potencialidades.....	40
	Recomendaciones	40
3.2.2	<i>Direccionamiento Estratégico</i>	41
	Análisis Situacional	41
	Problemas y Potencialidades.....	43
	Problemas.....	43
	Potencialidades.....	43
	Recomendaciones	43
3.2.3	<i>Gestión de Mercadeo</i>	43
	Análisis Situacional	44
	Problemas y Potencialidades.....	45
	Problemas.....	45

Potencialidades.....	45
Recomendaciones.....	45
3.2.4 <i>Cultura Organizacional</i>	46
Análisis Situacional	46
Problemas y Potencialidades.....	47
Problemas.....	47
Potencialidades.....	47
Recomendaciones	47
3.2.5 <i>Estructura Organizacional</i>	48
Análisis Situacional	48
Problemas y Potencialidades.....	49
Problemas.....	49
Potencialidades.....	49
Recomendaciones	49
3.2.6 <i>Gestión de Producción o Prestación del Servicio</i>	50
Análisis Situacional	50
Problemas y Potencialidades.....	51
Potencialidades.....	51
Recomendaciones	51
3.2.7 <i>Gestión de Finanzas</i>	52
Análisis Situacional	52
Problemas y Potencialidades.....	53
Problemas.....	53
Potencialidades.....	53
Recomendaciones	53
3.2.8 <i>Gestión Humana</i>	54
Análisis Situacional	54
Problemas y Potencialidades.....	55
Problemas.....	55
Potencialidades.....	55
Recomendaciones	55
3.2.9 <i>Importaciones</i>	56

Análisis Situacional	56
Problemas y Potencialidades.....	57
Problemas.....	57
Potencialidades.....	57
Recomendaciones	57
3.2.10 <i>Exportaciones</i>	58
Análisis Situacional	58
Problemas y Potencialidades.....	59
Problemas.....	59
Potencialidades.....	59
Recomendaciones	59
3.2.11 <i>Logística</i>	60
Análisis Situacional	60
Problemas y Potencialidades.....	61
Problemas.....	61
Potencialidades.....	61
Recomendaciones	61
3.2.12 <i>Asociatividad</i>	62
Análisis Situacional	62
Problemas y Potencialidades.....	63
Potencialidades.....	63
Recomendaciones	63
3.2.13 <i>Comunicación e Información</i>	63
Análisis Situacional	64
Problemas y Potencialidades.....	64
Problemas.....	64
Potencialidades.....	64
Recomendaciones	65
3.2.14 <i>Ecosistema para la Innovación Sostenible</i>	65
Análisis Situacional	65
Problemas y Potencialidades.....	66
Potencialidades.....	66

Recomendaciones	66
3.2.15 <i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	67
Análisis Situacional	67
Problemas y Potencialidades.....	67
Problemas.....	68
Potencialidades.....	68
Recomendaciones	68
3.2.16 <i>Gestión Ambiental</i>	69
Análisis Situacional	69
Problemas y Potencialidades.....	70
Problemas.....	70
Potencialidades.....	70
Recomendaciones	70
3.3 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	71
<i>Informe Integral</i>	71
4. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	74
4.1 IDENTIFICACIÓN DE TRES ÁREAS CON MENOR PUNTAJE EN EL INFORME MMGO.....	74
4.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL ÁREA A INTERVENIR	74
4.3 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA GENERAL DEL ÁREA SELECCIONADA	74
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	78
6. ESQUEMA ESPINA DE PESCADO	82
7. MARCO REFERENCIAL.....	83
➤ EXPORTACIÓN DIRECTA	88
➤ EXPORTACIÓN INDIRECTA.....	88
8. MARCO TEÓRICO	87
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO SE LOGRA EXPORTAR?	84
9. PLAN DE ACCIÓN	91
9.1 NECESIDAD ESPECÍFICA NIVEL INTERNO	91
9.2 NECESIDADES INTERNAS SECUNDARIAS	91

9.3	OBJETIVO GENERAL NIVEL INTERNO.....	91
9.4	PLAN DE ACCIÓN.....	92
9.4.1	EL MODELO UPPSALA	93
10.	ACCIONES.....	94
10.1	DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN	94
	• <i>Director de Exportaciones</i>	94
	• <i>Asistente de Exportaciones</i>	95
	• <i>Departamento de Logística</i>	95
	• <i>Departamento Financiero</i>	95
	• <i>Departamento de Producción</i>	95
11.	LECCIONES APRENDIDAS	101
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
13.	REFERENCIA	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Línea de Productos de Tostao' Café & Pan.	27
Tabla 2. Plan de Acción para implementar el Departamento de Gestión Internacional.	97

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Diagnóstico de Análisis del Entorno Económico de la Empresa Tostao' Café & Pan.	
Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	39
Gráfica 2. Diagnóstico de Direccionamiento Estratégico de la empresa Tostao' Café & Pan.	
Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	41
Gráfica 3. Diagnóstico de Gestión de Mercadeo de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente:	
Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	43
Gráfica 4. Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente:	
Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	46
Gráfica 5. Diagnóstico de la Estructura Organizacional de la empresa Tostao' Café & Pan.	
Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	48
Gráfica 6. Diagnóstico de la Gestión de Producción o Prestación del Servicio de la empresa	
Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de	
diagnóstico MMGO.	50
Gráfica 7. Diagnóstico de la Gestión Financiera de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente:	
Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	52
Gráfica 8. Diagnóstico de la Gestión Humana de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente:	
Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	54
Gráfica 9. Diagnóstico de las Importaciones de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente:	
Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	56
Gráfica 10. Diagnóstico de las Exportaciones de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente:	
Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	58

Gráfica 11. Diagnóstico de la Logística de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	60
Gráfica 12. Diagnóstico de la Asociatividad de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	62
Gráfica 13. Diagnóstico de la Comunicación e Información de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	63
Gráfica 14. Diagnóstico de la Innovación y Conocimiento de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	65
Gráfica 15. Diagnóstico de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	67
Gráfica 16. Diagnóstico de la Gestión Ambiental de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	69
Gráfica 17. Informe Integral de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración Propia. Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.	71
Gráfica 18. Esquema Espina de Pescado de la Creación del Departamento de Exportación. Fuente: Elaboración Propia.	82

Resumen

A través del diagnóstico del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), se realizó el análisis de datos del estudio de la cadena Tostao' Café & Pan, permitiendo reconocer el gran potencial que tiene esta empresa en el mercado colombiano, y la forma en que ha realizado su expansión al interior del país, ya que su esencia y sistema implementado ha tenido gran éxito. El tipo de productos que vende Tostao', la forma y el precio en que los vende, lo han convertido indiscutiblemente en un gigante de la industria del Café, *“Tostao' cuenta con 340 locales, 135 en Medellín y el resto están en Bogotá. El concepto original se mantiene, son locales de 50 y 60 metros cuadrados... hicieron el lanzamiento de dos locales llamados Tostao' Estación donde la gente se puede quedar un poco más de tiempo y donde hay wifi, sillas y mesas”*. (La W Radio, 2018). Este análisis situacional de la empresa Tostao', permite compilar información esencial para desarrollar una evaluación sistemática, por el método de diagnóstico MMGO se identificarán las actividades que requieren un cambio o mejoramiento.

Palabras Claves

Diagnostico MMGO, competencia, precios, calidad, sin estratos, mercado colombiano

Abstract

Through the diagnosis of the Modernization Model for Organization Management (MMGO), the data analysis of the study of the Tostao 'Café & Pan chain was carried out, allowing to recognize the great potential that this company has in the Colombian market, and the way in which it has expanded to the interior of the country, since its essence and implemented system have been very successful. The type of products that Tostao 'sells, the form and the price to which it sells them, have unquestionably made it a giant of the Coffee industry, *“Tostao’ has 340 stores, 135 in Medellin and the rest are in Bogotá. The original concept is maintained, they are premises of 50 and 60 square meters... they launched two stores called Tostao’ Station where people can stay a little longer and where there is Wi-Fi, chairs and tables”*. W Radio (July, 2018). This situational analysis of the Tostao’ company, allows to compile essential information to develop a systematic evaluation, by the MMGO diagnostic method the activities that require a change or improvement will be identified.

Keywords

MMGO diagnosis, competition, prices, quality, without strata, Colombian market

Introducción

La presente investigación expone el tema de ofrecer una propuesta de mejora a la cadena colombiana Tostao' Café & Pan en el área comercial, tal como, la implementación del Departamento de Gestión Internacional, esto con el propósito de identificar planes de mejoramiento como posible solución al problema evidenciado. Ahora, el presente trabajo se desarrolla como una investigación exploratoria, debido a la falta de acceso a información en la fuente principal, la cual es necesaria y requerida para obtener resultados más precisos para el diagnóstico planteado en el segundo semestre del año 2019.

Para analizar esta problemática es necesario tener en cuenta que el departamento de gestión internacional es un área fundamental en todas las empresas que desean exportar sus productos como también su marca, para el presente caso la propuesta de la creación del Departamento de Gestión Internacional de la cadena Tostao', tiene como objetivo principal, dar solución a los problemas que presenta la empresa, así como obtener información del mercado exterior e identificar el más asequible, y a su vez el más favorable para la cadena Tostao' Café & Pan.

El interés por desarrollar la investigación se basó en conocer mediante un análisis, la estructura organizacional de la cadena Tostao' y el éxito que ha tenido en el mercado nacional, sus ventajas, desventajas y caracterización de su modelo, el cual lo ha convertido en un fuerte competidor para las marcas tradicionales y con mayor permanencia en el país.

Tostao' comenzó en diciembre de 2015, para 2017 ya contaba con más de 200 puntos entre Bogotá y Medellín; la compañía es panameña, el café es colombiano y el pan llega de España y Alemania; en el año 2014 nació *Bakery Business International* (BBI), una industria de

horneados que comenzó a multiplicarse bajo el nombre de Tostao', en Colombia se multiplica a ritmo impensable cada dos días aparece una nueva tienda con su oferta de panes, tortas y café con el precio más barato del mercado. La empresa entendió el hecho de que tenía un alcance de consumidores mucho mayor llegando a las personas sin tanto poder adquisitivo.

Esta cadena panameña BBI (Bakery Business International) la cuál desarrolló Tostao' en Colombia, inicio en 2016 con 15 puntos que empezaron a crecer exponencialmente hasta llegar a más de 300 en cuestión de 2 años. Indudablemente el potencial de la cadena es abrumador. Aunque no ha superado en ventas a Procafecol (Juan Valdez), si lo supera en locales pues Tostao' en el 2018 paso de 312 a 408 puntos de venta, con un crecimiento de 30,7%. (Lozano Garzón, 2019), en comparación de los 272 a 298 puntos de venta que registra la marca de Juan Valdez; pues la red de mayor crecimiento en ingresos en el 2018 fue Tostao', que paso de facturar 87.443 millones a 212.683 millones de pesos, con un aumento de 143,2 por ciento. Lozano (2019).

La estructura del trabajo comenzará con una introducción de la línea de la investigación, se llevará a cabo el análisis de la empresa, posteriormente se analizarán los entornos mediante la matriz PESTEL, permitiendo entender y mejorar, al identificar los factores del entorno general, como análisis descriptivo de la empresa, permitiendo contextualizar el objeto de estudio en consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. De igual forma, basados en la investigación exploratoria y el análisis documental, se efectuará el diagnostico general para determinar el problema de la empresa, y de acuerdo a esto presentar una propuesta de solución.

Se pretende exponer los modelos de internacionalización, las normas y reglamentaciones requeridas dentro del proceso para ingresar a los mercados extranjeros, que finalmente proporcione la mejor propuesta para el montaje del área del Departamento de Gestión Internacional, así como la ruta que debe llevar a cabo la empresa Tostao' Café & Pan para lograr exportar sus productos y su marca; por medio del direccionamiento de las mejores prácticas que permita desarrollar las competencias nacionales a nivel internacional de Tostao'.

Entre las limitaciones que se presentan para desarrollar este trabajo son: falta de acceso de información primaria, debido a que no es posible obtener información de la fuente principal y directa que es la empresa, por tanto, la información que se esboza en el trabajo, es información secundaria de diferentes plataformas de internet (revistas, blogs, periódicos, etc.); finalmente otra limitación es la falta de recursos que se pueden requerir en la investigación exploratoria, en este caso el acceso a internet es limitado (debido a mi condición actual), lo que no permite obtener la cantidad de información secundaria requerida. Finalmente, con la presente investigación exploratoria desarrollada mediante el diagnostico MMGO a la empresa Tostao' Café & Pan se pretende acceder al título de Administrador de Empresas.

Justificación

El presente documento está relacionado con el trabajo académico como práctica empresarial I y II, llevado a cabo en el periodo académico 2019 – 2, desarrollado mediante el método documental, utilizando fuentes secundarias o externas. En él se efectuó el diagnóstico empresarial a la empresa Tostao' Café & Pan, utilizando como herramienta el modelo MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), por lo cual, basados en los resultados del diagnóstico, se desarrolla el actual documento como opción de grado continuando con las mismas técnicas de análisis y evaluación de resultados.

Tostao' se ha convertido a nivel nacional en una organización de alto impacto, esto por la forma que ha ingresado y como ha desarrollado su estrategia en el mercado de las cadenas comerciales de venta y consumo de café al público en Colombia; en poco tiempo logro ingresar y posicionarse en un mercado muy competitivo, con actores de un entorno económico que ya estaban posicionados, logrando arrebatar gran parte del mercado a sus competidores directos.

Es por ello que se generó el interés por realizar el estudio de la empresa Tostao', con el propósito de conocer su estructura, sus estrategias y su enfoque en el mercado colombiano que le ha permitido generar tanta admiración, promoviendo un atractivo público hacia esta empresa, produciendo diferentes investigaciones sobre ella, esto con el propósito de analizar sus áreas y presentar propuestas o planes de mejora que se consideran se pueden implementar en la empresa.

La cadena Tostao' Café & Pan es una empresa creada con el propósito de romper el paradigma de conseguir café desembolsando una cantidad importante de dinero, con un promedio de inversión de 70 millones de pesos por local. Busca que se relacione café, con una

salida de negocios o una salida de fin de semana. De igual manera, es una empresa creada pensando en las personas que no tienen la capacidad económica para adquirir productos tan comunes como café, sándwiches, ensaladas, etc. y paralelamente genera empleo a muchas personas.

El principal reto al ser una empresa con un modelo inexistente dentro del país era esperar la acogida del público, ya que inicialmente sus puntos de venta eran establecimientos de comercio de paso estacionario haciendo que todos sus productos fueran para llevar y no para consumir dentro del establecimiento, con el tiempo el modelo de la empresa cambio acomodándose un poco más a la tradicional cafetería con mesas y sillas, solo el 10 por ciento de los locales tienen sillas y wifi. Tostao' Café & Pan crecieron exponencialmente a través del país demostrando así que su plan de negocio y su estrategia de bajos precios y buena calidad es todo un éxito. Igualmente, esta cadena ha probado que, a pesar de tener una gran competencia en Colombia, tiene mucha acogida por la población, así que tiene un gran potencial para seguir expandiéndose.

Ahora, después de haber realizado el análisis de la empresa Tostao' mediante la aplicación de la matriz MMGO, en sus diferentes áreas, se evidencio que entre las falencias de la empresa se haya la falta de un área de exportaciones, ello puede ser por una mala planeación estratégica, o puede ser que por el momento la empresa no tenga pensado desarrollar este tipo de actividades, pues no cuenta con un plan de exportación ni mucho menos con un estudio propio de un área de gestión internacional; con el presente estudio se proyecta un plan de mejora en la gestión internacional, el cual permita establecer la mejor forma de internacionalizar la marca, y de ingresar a los mercados más favorables.

Metodología

Para desarrollar el presente documento se realizó una investigación exploratoria, la cual consiste en “estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes” (questionpro.com, s.f.). De igual forma la investigación exploratoria “es un tipo de investigación preliminar que sirve para incrementar el conocimiento sobre una temática poco conocida o estudiada” (tecnicasdeinvestigacion.com, 2020).

Para el presente caso, este tipo de investigación es significativa pues no se cuenta con recursos suficientes para desarrollar una investigación profunda al problema que se plantea en el trabajo. Entre las características de la investigación exploratoria se encuentra que: permite una aproximación al tema o problema estudiado, así como identificar diferentes maneras de abordar el tema, aunque al ser superficial tiene menor profundidad que otros tipos de investigación; sin embargo, siempre hace parte de cualquier tipo de investigación, pues con ella se identifican y aportan los principales conocimientos preliminares para definir otros temas o problemas que se requieran estudiar, derivando de este modo en otras líneas de investigación que permitan comprender mejor el fenómeno en el planteamiento del estudio inicial. (tecnicasdeinvestigacion.com, 2020).

Ahora, la técnica desarrollada en la investigación exploratoria fue la revisión documental, en la que se identificaron literaturas e información fundamental de fuentes secundarias como periódicos online – El TIEMPO, Portafolio –, revistas online – Publimetro, Semana, Dinero y Pulzo – además de otras fuentes de información como blogs y páginas web; entre las fuentes de información secundaria, se tomaron como referencia otros estudios relacionados con el tema de

la internacionalización de empresas, así como estudios relacionados sobre Tostao' de diferentes universidades, trabajos académicos y trabajos de grado, como los casos de: el estudio de la revista - Universidad & Empresa - de la Universidad el Rosario; el trabajo académico del Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA y el trabajo de grado de la Fundación Universitaria San Mateo, trabajos elaborados respectivamente por estudiantes de último grado universitario; con esta información, recolección y análisis de fuentes secundarias se aplicó el diagnóstico de la matriz MMGO a la empresa Tostao' Café & Pan.

Para caracterizar la empresa se compilo información secundaria, como ya se relacionó anteriormente, la información se obtuvo mediante otros trabajos desarrollados por diferentes universidades, en ellos se logró determinar la estructura organizacional, la misión, visión, objetivos, marco jurídico y el portafolio de servicios de la empresa; al igual que se evaluó el análisis del entorno económico mediante la herramienta de análisis PESTEL, también las variables del macroentorno y microentorno que influyen en la empresa Tostao' Café & Pan bien sea de forma positiva o negativa.

Mediante el diagnóstico de la matriz MMGO aplicada a la empresa Tostao', se identificó los factores que presentaban puntos más críticos, y de acuerdo al análisis de ellos, se encontró que la Comunicación e Información, la Gestión Ambiental y las Exportaciones eran los factores que afectaban mayormente a la empresa. Entre los factores analizados se presentaron las siguientes puntuaciones: con un 58% Comunicación e Información; con un 54% Gestión Ambiental, finalmente con un 37,7% las Exportaciones; con lo anterior se estableció que las exportaciones al tener la puntuación más baja y al ser un factor tan importante en cualquier empresa, es el área en la cual se enfocara todo el estudio, diagnóstico y resolución del problema,

pues, si bien es cierto que se presentan más factores con baja puntuación y que pueden afectar el desempeño de la empresa, no requieren un estudio detallado, debido a que Tostao' en el mercado nacional se encuentra en una buena posición, y constantemente se está expandiendo en todo el país, entonces es indispensable realizar este estudio y diagnostico al área de Exportaciones como solución a un eventual problema o pérdida de posición en el mercado nacional; además se establecerá el proceso de análisis de los mercados más favorables y asequibles para Tostao'.

Objetivos

Objetivo General

Presentar una propuesta para la creación del Departamento de Gestión Internacional a la empresa Tostao', de acuerdo al problema evidenciado en el diagnóstico, como lo es la falta del área de exportación, con el fin de obtener mayor rentabilidad y diversificar los riesgos comerciales.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la organización objeto de estudio y caracterizarla en todas sus áreas.
- ✓ Diagnosticar la empresa Tostao' Café y Pan mediante la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones).
- ✓ Determinar cómo los procesos de exportación y el Departamento de Gestión Internacional influyen en las empresas, y cual el proceso que debe tener en cuenta Tostao' a la hora de desarrollar esta actividad.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

1.1 Reseña Histórica.

Tostao' Café & Pan, es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de pan y café, los cuales son productos básicos de la canasta familiar colombiana, su orientador General Pedro Gasca líder importante de BBI, asegura que su producto no conoce de estratos sociales ya que está al alcance del bolsillo de todos, los productos que ofrece Tostao' además de ser saludables son de excelente calidad y sabor.

La cadena colombiana TOSTAO' Café & Pan es propiedad de una empresa panameña, creada en marzo de 2014, llamada **Bakery Business International S.A.S** (BBI). Uno de sus fundadores es Michael Olmi, un alemán a quien se le atribuye el haber fundado la cadena de tiendas D1. Olmi, además, hizo parte del Grupo Rebe, empresa inversionista de Mercadería S.A.S., ambas creadoras de la cadena de supermercados de bajo costo Justo & Bueno. El grupo Rebe también es inversionista de BBI. (Galindo, 2020). Esta compañía panameña, irrumpió en el terreno de tiendas especializadas como Juan Valdez, Starbucks y OMA entre otras. Tostao' ha tenido una acogida tan alta que sus ventas siguen creciendo a niveles de 2 dígitos y los directivos de la compañía prevén que a finales de este año los ingresos se habrán multiplicado por lo menos 10 veces frente al cierre de 2016. La compañía no reveló las cifras de utilidades y/o niveles de inversión. (semana.com, 2017).

Este negocio nació hace 4 años cuando un grupo de empresarios que identificaron la preferencia de los consumidores por este tipo de productos, y descubrieron que el elevado costo de las tiendas especializadas excluye a la mayoría de ellos. Por esto, si bien estudiaron mercados

de consumo y modelos en ciudades de Estados Unidos y Europa, crearon y pensaron el concepto en torno a las necesidades del mercado colombiano, mayoritariamente de estrato 1, 2 y 3.

Con su modelo “sin estratos” y en busca de democratizar el consumo, prácticamente no hay un lugar en la capital del país –desde Soacha hasta el parque de la 93, pasando por Suba o el 20 de Julio– donde no haya una tienda Tostao’. Para Pedro Gasca, presidente y líder de Bakery Business International (BBI) Colombia, sociedad propietaria de Tostao’, este crecimiento y el respaldo de los clientes demuestra que había un mercado potencial sin atender. “BBI nace de un sueño: poner a disposición de todos los colombianos una oferta de productos básicos como el café y el pan, a precios justos, en tiendas modernas de fácil acceso, sin restricciones y sin estratos. La consecuencia es un mercado más amplio, que llega a un número mayor de consumidores”, afirma Gasca. Revista Semana (diciembre, 2017). Tostao’ invierte en sus productos la mejor calidad y su producción tiene una verificación constante, factor que le permite que sea una sociedad comercial bastante competitiva en el medio.

1.2 **Marco jurídico.**

La empresa está regida por las súper sociedades, además de la secretaria de salud, en esta empresa las decisiones son tomadas por socios, pero están encabezadas por un orientador administrativo, la empresa quiere generar principalmente calidad para todo tipo de público haciendo de sus productos frescos de buena calidad y aun precio cómodo.

1.3 **Portafolio de servicios.**

Los directivos de la empresa decidieron apostarle a un tipo de negocio que no fuera una cafetería o una panadería más. Su deseo era ofrecer otro tipo de productos que, por sus altos

costos en otros lugares, habían estado fuera del alcance de una gran parte de la sociedad colombiana durante años. Comidas preparadas, jugos, postres, ensaladas, bebidas refrescantes, desayunos y almuerzos, son algunas de las opciones que se encuentran en sus puntos de venta.

Toda su estrategia se basa en respetar su política de precios justos. Entonces, cuando desean ampliar su portafolio, buscan empresas 100% colombianas, que ofrecen productos de calidad, cuyos procesos cumplen con estándares propios. Luego, realizan una prueba de lanzamiento en sectores donde se encuentra el colombiano promedio y, si funciona, lo ofrecen en todas sus tiendas. Galindo, C. (abril, 2020)

1.3.1 *El café.*

Realizaron una alianza con una compañía colombiana con amplia trayectoria llamada Café Kumanday. Su café, de alta calidad, es seleccionado en diferentes cooperativas de caficultores y cuenta con una tostadora en Manizales, desde la cual se exporta a Estados Unidos y otros países del mundo.

1.3.2 *El Pan.*

La mayor parte de su panadería se la compran a proveedores nacionales, se ven en la necesidad de importar un porcentaje, de Europa. Este pan no contiene aditivos y es conservado mediante un proceso que se llama ultra congelación, el cual consiste en conservar el producto mediante cambios de temperatura específicos, que permiten que sea horneado una vez llegue a la tienda, de manera que siempre esté fresco.

1.3.3 *Otros Productos.*

TOSTAO' Café & Pan también tiene una alianza con Frankfeld, la compañía colombiana creadora de la bebida relajante Free Mind, elaborada con ingredientes naturales.

1.3.4 Línea de productos que ofrece la empresa Tostao' Café & Pan.

Tabla 1. Línea de Productos de Tostao' Café & Pan.

Bebidas Calientes	Son de preparación en las tiendas cuentan con 8 clases diferentes tales como: aromática, chocolate en leche, mocaccino, Tostaccino, Espress capuccino, Tinto, café latte y café americano.
Panadería y Repostería	Panadería: Pan baguette plus, pan baguette cinco cereales, pan miniatura ocho cereales, croissant de chocolate, tronquito de crema. Repostería: Napolitana, pastel pizza, pastel queso, napolitana crema, pastel de bocadillo, pastel de arequipe, tortas, galletas, Brownies, Muffis, Dot's, Cheesecakes y Tartaletas. Bebidas Saborizadas: Coca-Cola, Pony malta y gaseosa inn. Aguas: Agua con gas y sin gas. Jugos: Bebidas hidratantes tropical y de mandarina, jugo de naranja, jugo orgánico marca Holi. Nectars: Tres tipos: zanahoria, frutos rojos, frutos verdes. Lácteos: Queso pera y yogur griego. Comidas frías: Sándwich Tostao', sándwich de jamón y tocineta, Tostapasta, Warp de pollo, Té de durazno y limón. Bebidas relajantes: Tostao' tiene alianza con la empresa colombiana Frankfeld, una empresa que creó la bebida relajante elaborada a partir de ingredientes naturales.
Refrigerados	
Snacks	Maní de 2 referencias diferentes y galletas de 2 referencias diferentes en presentación grande.

1.4 **Direccionamiento Estratégico.**

1.4.1 *Misión.*

En Tostao' café & pan tenemos el compromiso de ofrecer productos de la más alta calidad a precios justos, cumpliendo con la promesa de valor de ser un modelo SIN ESTRATOS.

1.4.2 *Visión.*

Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una de las principales empresas de producción de café y pan. En Tostao' café & pan se proyecta tener en el 2022 más de 3.000 tiendas a nivel nacional. Ofreciendo una experiencia de calidad y cercana en medio del caos y el movimiento de la ciudad.

1.4.3 *Políticas.*

A la empresa le interesa el volumen, es decir, la cantidad de gente que pasa por el lugar y a ellos es a quienes le apuntan. Por este motivo, la mayoría de sus locales no cuentan con mesas, no hay cubiertos, platos ni servicio de Wi-Fi. Esto, claramente, tiene que ver con su estrategia de mantener costos bajos, para poder ofrecer precios justos. Galindo, C. (abril, 2020)

De igual forma las políticas de Tostao' se basan en:

- Bajos precios
- Puntos de venta cercano a los hogares.
- Locales pequeños
- Bajas inversiones en puntos de venta.

- Locales bien decorados y llamativos.
- Calidad de los productos.
- Estructura administrativa liviana.

1.4.4 *Objetivos.*

- Alcanzar un punto de equilibrio con financiamientos de ingresos.
- Establecer nuevos locales a lo largo del país.
- Proporcionar una óptima relación entre calidad y precio.
- Caracterizar las políticas de mercadeo adoptadas para la cadena TOSTAO' café y pan.
- Asegurarles a los clientes productos confiables y exitosos.
- Garantizar la prestación del servicio oportuno accesible e integral por medio de una atención humanizada.
- Proporcionar y mantener la infraestructura adecuada con el fin de brindar comodidad a los clientes y alcanzar la eficacia en los productos.
- Incrementar los ingresos conseguidos con el propósito de expandir el negocio a otros rincones del país y fuera de éste.
- Ser generadores de empleo.

1.4.5 *Metas.*

- Para el 2020 se espera tener 600 o 700 locales en diferentes ciudades de Colombia con un plan de expansión, y para el 2022 llegar a tener 3.000 locales.

- Construir una firma comercial exportable a otras regiones del país, fácilmente reproducible y que cuente con un modelo de negocio expansivo.
- Expandir la venta de café a otros países.
- Aplicar innovación y tecnología a locales.

1.4.6 *Valores.*

- Compromiso: Que el equipo de trabajo que constituye nuestra empresa tenga sentido de pertenencia y máxima entrega en las responsabilidades y actividades realizadas.
- Transparencia: Verdad e integridad en nuestros colaboradores, obteniendo satisfactoriamente para que así se mantenga la claridad de nuestras acciones.
- Flexibilidad: adaptación adecuada en el comportamiento para así lograr un ambiente laboral satisfactorio.

1.4.7 *Principios.*

- I. Apoyar al agricultor colombiano enfocado en la región de caldas.
- II. Ayudar a las personas que más lo necesitan por medio de donaciones.
- III. Brindarles a nuestros clientes un cambio en la rutina diaria donde puedan disfrutar el momento sin prisa.

2. CONTEXTO DE OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Análisis Macroentorno.

2.1.1 Políticas.

- ✓ Programas del Gobierno

Extensión Cafetera

De acuerdo con el artículo 86 de la Ley 1485 de 2011, se determinaron como actividades intangibles de gasto, dentro de las transferencias de recursos del Presupuesto General de la Nación al Fondo Nacional del Café administrado por la Federación Nacional de Cafeteros, aquellas necesarias para cumplir con el incentivo a las cooperativas para la transferencia de mayor precio al caficultor. (Minagricultura, s.f.)

2.1.2 Económicas.

- ✓ Bajos costos de los productos

Tostao' se creó con base en un modelo de negocio de bajo costo. Este modelo es el foco de Tostao' y los hizo direccionarse en su estrategia para llegar a sus clientes.

El modelo de bajo costo se basa en: vender un producto de calidad, a un precio justo, con un excelente servicio.

- ✓ Leyes tributarias

Los impuestos constituyen un elemento central en el planeamiento y ejercicio financiero, y, por tanto, resulta esencial que el emprendedor conozca su régimen a fin de absorber el impacto que estos tienen en la contabilidad de la empresa.

Tasa de cambio representativa del mercado para efectos tributarios (TRM), establecida en el Decreto 1625 de 2016 (Presidencia de la Republica, 2016).

Artículo 1.1.3.

“La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) para efectos tributarios, será la tasa cambio representativa del mercado vigente al momento del reconocimiento inicial y posterior de las partidas del estado de situación financiera, activos y pasivos, expresadas en moneda extranjera, reconociéndose los ajustes por diferencia en cambio según lo previsto en el Estatuto Tributario y en este decreto.”

2.1.3 Sociales.

✓ Modelo de negocio

Tostao' es una cafetería que pareciera estar alterando el modelo de negocios detrás del consumo de café en Colombia con una idea simple y directa: una tienda de cadena con la misma oferta de productos, a bajos precios, sin importar la ubicación de cada local. De cierta forma, lo que hay detrás de esto es un quiebre al esquema de los estratos. (Leal Barrera , 2017)

2.1.4 Tecnológicos.

✓ Maquinaria para producir los productos.

Tiene una tecnología de ultracongelación que les ha permitido importar el pan desde Europa a fin de hornearlo en cada local, para que “siempre huele a pan”. Según Gasca, dado que el modelo de negocio se basa en calidad y precio, hay que garantizar que tanto las materias primas como los procesos de calidad cumplan sus propios estándares. (semana.com, 2017).

✓ Medio de comunicación por el cual la empresa da a conocerse.

La accesibilidad es uno de los factores de mayor relevancia en la propuesta de valor de Tostao' poniendo la marca a la mano de los consumidores a un precio cómodo, que pudieran pagar. (marketinginteli.com, s.f.). Parte del éxito es lograr que todos los niveles socioeconómicos

tengan un acceso a una oferta de productos más amplia e inclusiva, acorde a los ingresos del colombiano promedio.

✓ Publicidad en general

“En cuanto a gastos administrativos no tenemos áreas de mercadeo, comercial o de publicidad, tratamos de no tener muchas áreas de control que se dediquen a verificar que todos estén haciendo su trabajo, a no ser que sean los temas de sanidad y calidad”, explica el directivo, en diálogo con el director de Portafolio, Ricardo Ávila. (marketinginteli.com, s.f.)

2.1.5 *Jurídicos.*

✓ Decreto 1879 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008)

Reglamenta la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005 y los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995. Señala los documentos y requisitos y que podrán exigirse a los propietarios de establecimientos de comercio al realizar visitas de control, determina que los emprendedores y comerciantes podrán consultar con las autoridades distritales y municipales las regulaciones y los requerimientos a tener en cuenta al momento de iniciar la actividad comercial o durante su operación, sin que por ello se exija algún costo. Dicta disposiciones acerca de la comunicación de apertura a la autoridad distrital o municipal, así como sobre la prohibición de creación y exigencia de licencias, permisos y certificaciones para registro y apertura de establecimiento, por cualquier autoridad de nivel nacional, departamental, municipal o distrital.

✓ Leyes de protección al consumidor

La Ley 1480 de 2011 en la cual se reglamenta el Estatuto del Consumidor, la cual beneficia a todos los consumidores tal como lo estipula su artículo 1º:

Artículo 1°. Principios generales

Esta ley tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
2. El acceso de los consumidores a una información adecuada – de acuerdo con los términos de esta Ley que les permita hacer elecciones bien fundada.
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo a lo establecido con el código de infancia y adolescencia. (Congreso de Colombia, 2011)

2.1.6 Ambientales.

✓ Concepto sanitario

Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la ley 9 de 1979 (Congreso de Colombia, 1979), que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección de medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional. Tal como se evidencia en su artículo 1°.

Para la protección del Medio Ambiente la presente Ley establece:

1. Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar u mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana.
2. Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente.

PARAGRAFO: Para los efectos de la aplicación de esta ley se entenderá por condiciones sanitarias del ambiente las necesarias para asegurar el bienestar y la salud humana.

2.2 **Análisis Microentorno.**

2.2.1 *Proveedores.*

Según Pedro Gasca, orientador general de Bakery Business International (BBI), firma operadora de la marca, el café y los productos que lo acompañan, como las tortas y los pasteles gloria, son 100% colombianos. “Tenemos una tostadora de café en Manizales. Eso quiere decir que todo el café lo compramos directamente en Chinchiná, en el triángulo del café. Lo empacamos, lo tostamos y lo servimos dentro de nuestros Tostao’. Garantizamos que es café colombiano sin pasilla”. (publimetro.co, 2018). La compañía de café Kumanday es un proveedor de café bastante influyente para la empresa.

Entre sus proveedores se encuentran algunos elementos ultra congelados de las tiendas; Pret a Manger y Costa Coffe de Europa, los cuales se hornean a diario en cada tienda y ofrecen a sus clientes productos calientes y frescos a todo momento.

2.2.2 *Clientes.*

Los productos de Tostao' no van dirigidos a una población específica, es decir, que sus productos no tienen un estrato; pero si tienen en cuenta que los productos que se venden deben satisfacer las necesidades del cliente.

En una entrevista al Orientador General, Pedro Gasca, por la revista Portafolio se le pregunta: “¿Qué hace diferente al servicio al cliente en Tostao'? ¿Cuáles son sus premisas?”, él respondió: “El servicio al cliente lo concebimos desde el origen del negocio como una propuesta para democratizar el consumo. Tostao' está al servicio de todo tipo de personas, rompiendo las barreras, los estratos, las diferencias en los poderes adquisitivos y la segmentación de la ubicación de los negocios. El servicio tiene su raíz en la atención, el cuidado y la adaptación a las necesidades del otro y con nuestra calidad, precio y expansión buscamos satisfacer a los clientes”. (portafolio.co, 2018).

2.2.3 *Intermediarios de Marketing.*

Pedro Gasca, dice: “En cuanto a gastos administrativos no tenemos áreas de mercadeo, comercial o de publicidad. Tratamos de no tener muchas áreas de control que se dediquen a verificar que todos estén haciendo su trabajo, a no ser que sean los temas de sanidad y calidad”, explica el directivo, en diálogo con el director de Portafolio, Ricardo Ávila. (portafolio.co, 2017).

Por otro lado, las estrategias de marketing que maneja Tostao' Café & Pan son:

- ✓ Precios bajos, sin importar la ubicación, de este modo rompe el esquema de estratificación.
- ✓ Mantener el minimalismo (mantener lo básico), por ello es que en las cafeterías no se encuentra un servicio en mesa, no se maneja cubiertos, ni wifi y tampoco se maneja vajilla.
- ✓ Los productos se entregan en una bolsa de papel y una servilleta, con el slogan “sin prisa y sin pausa”.

2.2.4 Competidores.

Tostao’ es una empresa panameña, que irrumpió en el terreno de las tiendas especializadas como Juan Valdez, Starbucks y Oma entre otras, dado que utiliza un modelo de negocio basado en calidad y precio; debido a que sus precios están por debajo de lo que podía ofrecer el sector, ha conseguido lograr acceder al mercado, pero se debe tener en cuenta la trayectoria de las empresas que han estado en este mercado como lo son Juan Valdez, Starbucks y Oma, las cuales ya cuentan con una marca reconocida por los clientes.

Juan Valdez: los ingresos operacionales de Procafecol (Juan Valdez) sumaron 279.584 millones de pesos, con un aumento del 13,7 por ciento frente al año 2016, cuando totalizaron 245.691 millones, lo que le permite conservar el primer puesto nacional en este rubro; **Oma:** Restacafé (Oma) registro 160.000 millones de pesos, con un incremento de 3,4 por ciento frente al 2016, cuando llego a 154.599 millones; y finalmente **Estrella Andina** (franquicia de la estadounidense Starbucks en Colombia) tuvo ingresos operacionales por 31.404 millones de pesos, con un aumento de 72,5 por ciento frente al 2016. Lozano, R. (2018).

Sin embargo, la empresa Tostao' ha recortado la ventaja que le tenían sus competidores del mercado del café, esto por su trayectoria y tiempo en el mercado, pues la de mayor crecimiento en ingresos en el 2018 fue Tostao', que paso de facturar 87.443 millones a 212.638 millones de pesos, con un aumento de 143,2 por ciento. Lozano, R. (abril, 2019), muy por encima de sus competidores, pues todos juntos alcanzaron a registrar un alza de 22,7 por ciento.

3. DIAGNOSTICO MMGO

3.1 Matriz MMGO.

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) de la Universidad EAN, método probado para el análisis situacional e intervención en pequeñas y medianas empresas, basado en un enfoque sistemático y holístico, es un método para el diseño e implementación de una ruta de cambio, diverso, con una gran cantidad de distinciones subyacentes.

Mediante una investigación exploratoria, y con información secundaria basadas en informes, datos, estudios similares e información del mercado, se aplicó el diagnóstico de la matriz MMGO a la empresa Tostao' Café & Pan, con el fin de determinar cuáles son las áreas que presentan inconvenientes y que se deben evaluar e intervenir para mejorar la productividad, y a su vez establecer el plan de acción acorde para la empresa con el fin de dar solución a los problemas encontrados. Esta investigación exploratoria se realiza en el segundo periodo académico del año 2019, momento en el que se llevó a cabo la práctica empresarial, y a su vez permitió la aplicación de los resultados a la herramienta de diagnóstico.

3.2 Tabulación e interpretación.

3.2.1 Análisis de Entorno Económico.



Gráfica 1. Diagnóstico de Análisis del Entorno Económico de la Empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

La empresa Tostao' Café & Pan, ingreso al mercado con políticas de bajo precio y calidad de producto, esto debido a que por el estudio exhaustivo realizado por la empresa: al mercado, a la competencia, al tipo de cliente o nicho a atender, etc., determino que este tipo de estrategia (bajos precios y alta calidad) era el más favorable para la empresa, tal como se analiza en la *Gráfica 1. Análisis del Entorno Económico*, y del estudio MMGO se obtuvieron los porcentajes de participación de las áreas del entorno económico de la empresa. Ahora, las áreas con menor participación son: a) Análisis del Entorno Sectorial y Regional (MESO): ubicado en el estadio 2 en etapa de iniciación, esto significa que aunque se tengan en cuenta las políticas económicas, ambientales, gubernamentales e institucionales, ya se tiene una base sobre las experiencias del Grupo **Bakery Business International S.A.S (BBI)**, con los modelos de tiendas

especializadas; b) Análisis del Entorno País (MACRO): ubicada en el estadio 2 en etapa de iniciación, al igual que el análisis MESO, se basa en las experiencias del grupo BBI con sus modelos de tiendas; y finalmente c) Análisis del Entorno (GLOBAL META): ubicado en el estadio 3 en etapa de iniciación en la que *desarrolla consulta de información especializada*, no se visualiza la contratación de asesores o especialistas para las tendencias mundiales, así como planes a largo plazo. En todos los estadios de las áreas se puede observar que se encuentran en etapa de iniciación debido al corto tiempo que lleva la organización en el mercado, por lo que requerirá de más tiempo, además de estudios que permitan llegar a una etapa de madurez en el Análisis del Entorno Económico, pues cada organización tiene características diferentes que se deben analizar desde su propia estructura.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- Falta de información del entorno económico, por la falta del área de investigación
- Poco conocimiento en algunas áreas económicas importantes (meso, micro, macro)
- Se basan en las conclusiones del entorno económico de algunos representantes de la empresa.

Potencialidades

- Conocimiento de estructuras similares en el mercado
- Información basada en las estrategias de las empresas fundadas por las mismas personas (Michel Olmi)

Recomendaciones

- Crear un grupo de investigación para el área de entorno económico

- Realizar estudios periódicamente de los entornos macroeconómicos, microeconómicos y mesoeconómicos.

3.2.2 Direccionamiento Estratégico.



Gráfica 2. Diagnóstico de Direccionamiento Estratégico de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:**

Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

El Direccionamiento Estratégico de La Empresa Tostao' Café & Pan, tal como se observa en la *Grafica 2*. Se presentan los siguientes rangos, con una máxima de 83,33 y una mínima de 52,78, los cuales se determinan así: con el rango más bajo esta el Principio de Planeación, que se subdivide en: a) *Planeación y Formulación de Escenarios* el cual se encuentra ubicado en el estadio 3 en etapa de Desarrollo, en la que se realiza la medición del desempeño con base en el pronóstico, planes y presupuestos de mediano plazo; b) *Personal para Planeación* ubicada en el estadio 3 en etapa de iniciación, la cual capacita y hace participar al personal en técnicas para construir futuro; c) *Indicadores para Evaluar la Planeación* ubicada en el estadio 2 en etapa de

iniciación, ya que cuenta con indicadores de desempeño y resultados, los cuales los utiliza para tomar acciones correctivas y/o preventivas. Por otro lado, se observa que la máxima es el Sistema de Finalidades (misión, visión y objetivos), con las subdivisiones *Finalidades como Instrumento de Trabajo* ubicada en el estadio 4 en etapa de iniciación, puesto que el sistema de finalidades de la empresa representa un instrumento de trabajo para todos los empleados; *Afinidad del Sistema de Finalidades* ubicado en el estadio 4 en etapa de iniciación, el cual es compatible con la empresa, y a su vez es acorde con las estrategias de la empresa y tiene una correlación directa con las funciones de los empleados, basados en la importancia de la satisfacción del cliente. Sin embargo, los indicadores de desempeño y resultados solo se basan en acciones correctivas y/o preventivas, sin un sistema de auditoria. En las otras variables del Direccionamiento Estratégico se observa un rango intermedio bajo (61,11), el cual corresponde a los Valores Corporativos, subdividido en *Promulgación de Valores* ubicado en el estadio 4 en la etapa de iniciación, ya que los valores se encuentran alineados al sistema de finalidades y a las estrategias; *Valores como Instrumento Gerencial* ubicada en el estadio 3 en etapa de iniciación, puesto que los valores son tomados en cuenta en las decisiones de promoción laboral; *Gerencia por Valores* ubicada en el estadio 2 en etapa de iniciación, pues los valores se tienen en cuenta en todas las decisiones ya que generan ventaja competitiva. Finalmente se halla una variable intermedio alta (75,00), correspondiente a Estrategias, subdividida así: *Evaluación de Estrategias* ubicada en el estadio 4 etapa de iniciación, las estrategias se ajustan conforme a los requerimientos del mercado; *Estrategias de Integración con Stakeholders* ubicada en el estadio 4 en etapa de iniciación, aplica estrategias de integración y cooperación con los Stakeholders; *Sistemas de Indicadores para Medir Estrategias* ubicado en estadio 3 en etapa de iniciación, indicadores para ejecutar y controlar las estrategias.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- No cuenta con un Sistema de auditoria
- No cuenta con un sistema de indicadores que evalúe la efectividad y alcance de las estrategias.

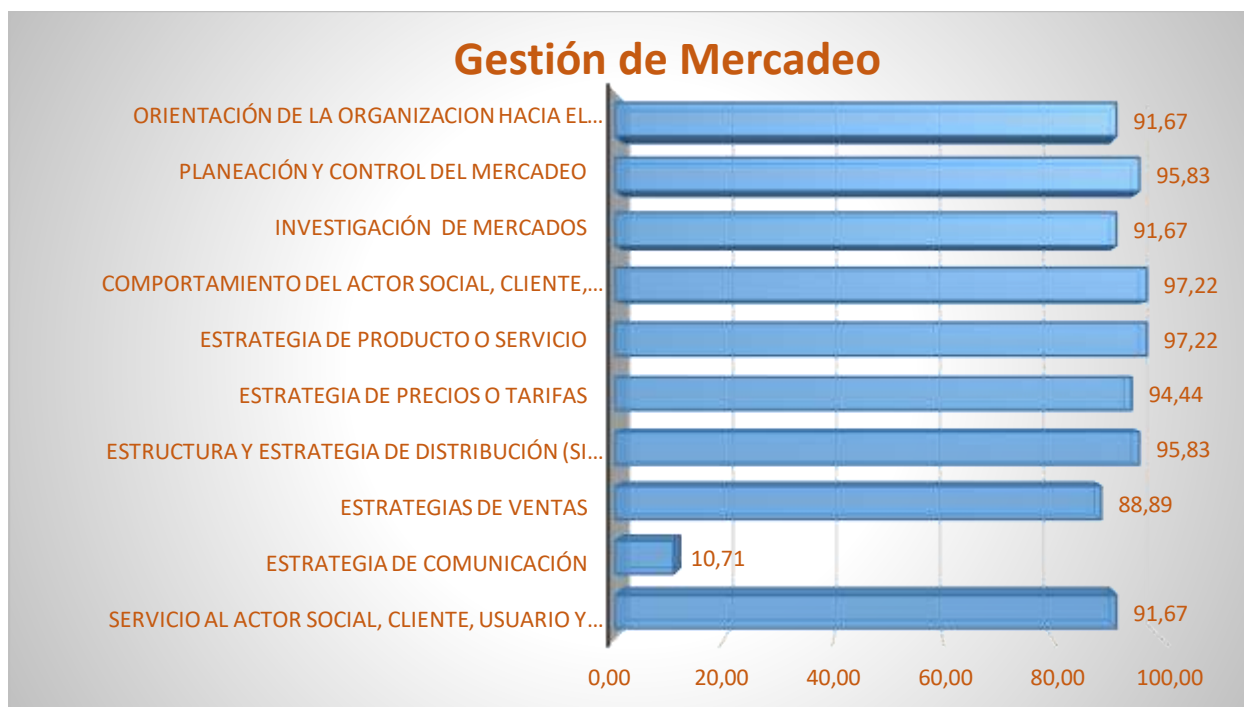
Potencialidades

- Estrategias de integración y cooperación con todos los stakeholders.
- El sistema de finalidades como instrumento de trabajo.

Recomendaciones

- Constituir el Sistema de auditoria que evalúe las estrategias (efectividad y alcance)
- Crear un sistema de valoración como herramienta de planeación.

3.2.3 Gestión de Mercadeo.



Gráfica 3. Diagnóstico de Gestión de Mercadeo de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración

Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

En la Gestión de Mercadeo la empresa Tostao' Café & Pan, reconoce que las necesidades y deseos de los usuarios (clientes) son esenciales, por lo que su fin es sobrepasar las expectativas y necesidades de los mismos; en la *Grafica 3*. Se observan las variables tenidas en cuenta para la Gestión de Mercadeo, presentando como valor máximo 97,22 y con una mínima de 10,71. El valor mínimo corresponde a la Estrategia de Comunicación, que se divide en: a) *Planeación y Distribución de Publicidad* ubicada en el estadio 1 en etapa inicial, ya que la empresa no hace publicidad por considerarla costosa, además de ser una de las estrategias empleadas por la misma, con el fin de cumplir con el objetivo de brindar un producto de alta calidad y a precios bajos; b) *Plan de Promociones* ubicada en el estadio 1 y etapa inicial, y al igual que el anterior ítem no aplica actividades de promoción por su estrategia de bajos precios; finalmente sucede lo mismo situación con los descriptores de *Actividades de Promoción y Ventas* ubicada en el estadio 1 en etapa de iniciación, *Plan y Presupuesto Actividades de Mercadeo* ubicada en el estadio 1 etapa inicial, *Merchandising* ubicada en el estadio 1 etapa inicial, todos estos descriptores o ítems de valoración de la estrategia de comunicación indican que la organización ha establecido una estrategia basada en la *Planeación de Relaciones Publicas* debido a que la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa. Sin embargo, la organización conoce los comportamientos de compra y consumo de los clientes potenciales, y para ello cuenta con una estrategia de precios como respuesta a las necesidades del mercado. A su vez maneja un sistema de distribución del producto o productos directamente, como respuesta a la estrategia de ventas que se implementa, que obedece a las necesidades que se visualizaron de los clientes al tener un producto de alta calidad con un sistema de precios bajos asequibles a todos los consumidores sin importar estratos; por lo tanto, como ya se pudo observar en el análisis de *Grafica 3*. la empresa

ha decidido no realizar inversión en estrategias de publicidad, basado en el método de mantener la estrategia de precios bajos.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- No cuenta con una estrategia de comunicación
- La gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa
- No se realizan actividades de mercado directo

Potencialidades

- Maneja el conocimiento del comportamiento de compra y consumo de los clientes.
- Desarrolla estrategias para atraer y mantener a los clientes satisfechos
- Se basa en una estrategia de precios bajos, asequibles a todo público.

Recomendaciones

- Realizar un plan de promociones con base en el estudio del mercado
- Crear un plan de comunicación que permita atraer mayores clientes potenciales.
- Planear el Merchandising promocional si es necesario o factible.

3.2.4 Cultura Organizacional.



Gráfica 4. Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:**

Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

En la *Gráfica 4*. Se observa que en la Cultura Organizacional de la empresa Tostao' Café & Pan, desarrolla responsabilidades de liderazgo (dirección) muy bien definidas, al igual que las actividades para promover el desarrollo, el diagnóstico y los mejoramientos de la cultura organizacional. Esto partiendo del análisis de la gráfica 4, en la cual se registran los siguientes resultados, con un valor de una máxima de 83,33 y un valor de una mínima de 77,78.

En el ítem de *Participación y Compromiso*, que es el valor mínimo (77,78), se presentan los descriptores *Manejo de la Autoridad y Autonomía*, ubicada en el estadio 4 en etapa inicial, actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía; *Equipos de Trabajo*, se ubica en el estadio 3 en etapa de desarrollo, estrategias para conformar equipos de trabajo; *Iniciativa de los Trabajadores*, se ubica en el estadio 4 en etapa inicial, respuesta rápida y

satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores. Ahora en cuanto a las actividades de mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas la empresa Tostao' Café & Pan cuenta con orientadores de tienda u orientadores de área, pero los logros de los objetivos se evidencian parcialmente.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- Estrategias para conformar equipos se evidencian parcialmente
- Los Reconocimientos se evidencian parcialmente

Potencialidades

- Aplicación de planes de desarrollo para los trabajadores
- Participación de la gerencia como líder en la creación de cultura de trabajo.

Recomendaciones

- Desarrollar actividades de mejoramiento para conformar equipos
- Desarrollar mejores prácticas de reconocimiento al individuo o grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

3.2.5 Estructura Organizacional.



Gráfica 5. Diagnóstico de la Estructura Organizacional de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:**

Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

Tostao' Café & Pan cuenta con una Estructura Organizacional que garantiza las estrategias planteadas, pues cuentan con la descripción de cargos, con el fin de mejorar los procesos, sin embargo, no se tienen herramientas de desempeño de los colaboradores; a su vez se presenta estandarización de funciones y procedimientos y se relacionan con la planeación estratégica; se han realizado modificaciones de la estructura de forma parcial, basándose en el volumen de trabajo; pasando de un modelo de comercio de paso “no estacionario” a un modelo más tradicional de panadería. Ahora, este análisis se determina por la *Gráfica 5*. La cual nos muestra los valores obtenidos en el diagnóstico realizado a la empresa, teniendo como un valor máximo 83,33 y un valor mínimo de 33,33; estos valores se relacionan de la siguiente forma: *Evaluación de la Estructura* que cuenta con un descriptor de *Registros* el cual se ubica en el

estadio 2 en etapa inicial del diagnóstico, pues cuenta con registros parciales de las modificaciones de la estructura, esto se ha dado por el volumen de trabajo y rotación de personal. En cuanto a la máxima 83,33, registrada por las *Competencias Acorde con la Estructura* en el descriptor *Trabajo en Equipo y por Proyectos* ubicado en el estadio 4 en etapa inicial, determina que los trabajadores construyen equipos de trabajo como parte natural de su trabajo, pues posibilita el trabajo por proyectos de manera pertinente.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- No se cuenta con herramientas que midan el desempeño laboral
- Cambio o modificación de estructura, pasando de la idea original a la tradicional

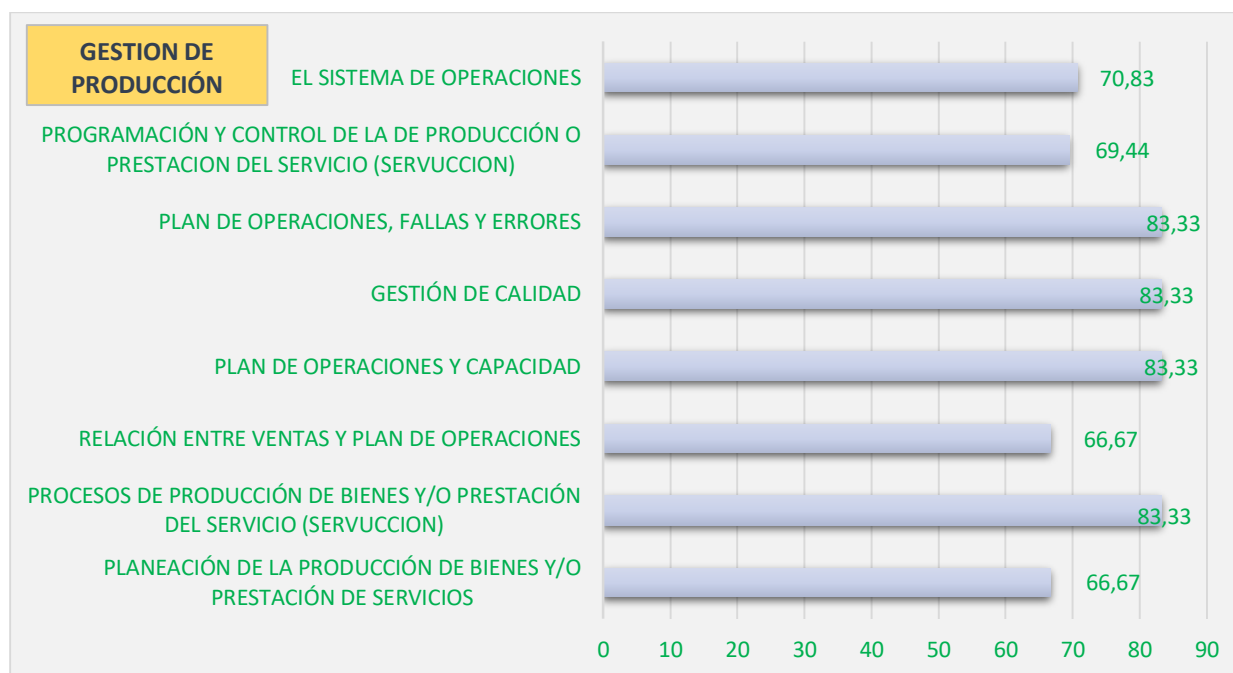
Potencialidades

- Sistema de información de la estructura organizacional
- Flexibilidad en el sistema de información
- Actualización periódica de los procesos y los manuales.

Recomendaciones

- Implementar herramientas de medición de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.
- No cambiar totalmente el modelo de estructura de comercio de paso e implementar de forma estratificada el modelo de estructura tradicional.

3.2.6 Gestión de Producción o Prestación del Servicio.



Gráfica 6. Diagnóstico de la Gestión de Producción o Prestación del Servicio de la empresa Tostao' Café

& Pan. **Fuente:** Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

Tostao' aunque relativamente es una empresa nueva, está proyectada para futuras expansiones; desarrolla programaciones constantes por órdenes de trabajo, actualizando y retroalimentando el manual de estandarización, haciendo los pronósticos y el plan de producción, de acuerdo al mercado futuro; cuenta con un sistema de gestión de calidad reconocido por el cliente al igual que procesos certificados, es una organización basada en conocimiento e innovación, con sistema de información para la gestión de la capacidad de producción y cuenta con últimas tecnologías. Tal como se observa en el análisis de la *Gráfica 6*. Cuenta con una potencialidad en las áreas de *Plan de Operaciones*, *Gestión de Calidad*, *Plan de Operaciones y Calidad*, y finalmente *Procesos de Producción (SERVUCCIÓN)*, los cuales cuentan con una puntuación en el diagnóstico de 83,33; y con una mínima de 66,67 se encuentran las áreas de *Plan*

de Producción y Relación entre Ventas y Plan de Operaciones, esto hace que la empresa cuente con una alta capacidad de proyección de acuerdo al mercado futuro.

Problemas y Potencialidades

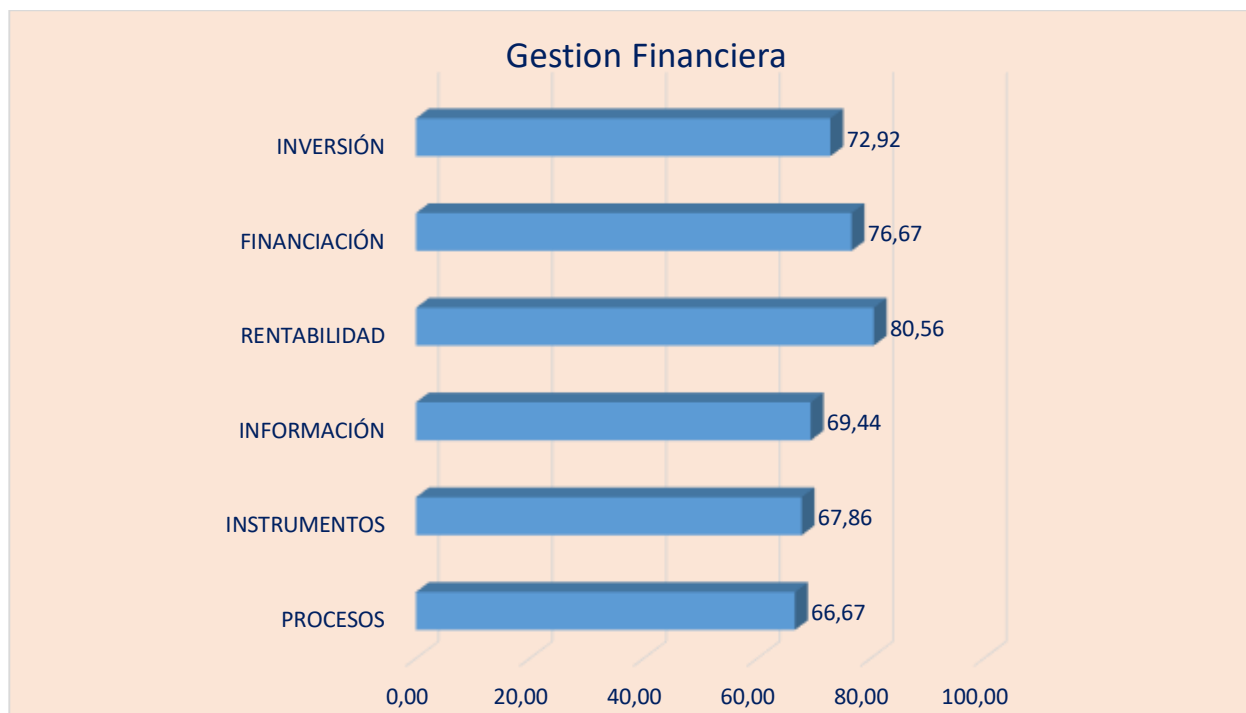
Potencialidades

- Cuenta con las últimas tecnologías en la producción de pan y café
- Sistemas de gestión de la capacidad de producción
- Requerimientos basados en las necesidades del cliente
- Indicadores de resultados de producción
- Basada en conocimiento e innovación
- Gestión de calidad y procesos.

Recomendaciones

La empresa Tostao' se basa en la elaboración de productos de alta calidad mediante un sistema de bajos precios, modelo determinado por investigación de campo, observando las necesidades de un sector del mercado que no estaba siendo atendido y encontrando las necesidades de los clientes que no tenían la facilidad de acceder de manera constante a estos productos.

3.2.7 Gestión de Finanzas.



Gráfica 7. Diagnóstico de la Gestión Financiera de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración

Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

La Gestión Financiera de la empresa Tostao' Café & Pan, tiene una inversión mínima estimada en la cadena de abastecimiento y no tiene cuentas por cobrar, esto con el fin de mantener su propuesta de bajos precios, pues las decisiones de inversión son basadas en agregar valor para el cliente; la financiación busca mejorar la rentabilidad que basa su gestión de capital estimando las ventas y los cambios en el mercado, no maneja política de créditos y cobranzas ya que los clientes pagan en efectivo por el producto que adquieren; tiene control de los estados financieros que permiten tener seguimiento a las metas impuestas, sin embargo, la información financiera está restringida a la misma área financiera. En la *Gráfica 7.* del diagnóstico se observa que la empresa en sus *Procesos* (66,67), se basa en el plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado; así como en el área de *Rentabilidad* (80,56), que se asumen en

términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del producto, puesto que las compras son el resultado de la rentabilidad observada de la demanda del producto.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- Información financiera exclusiva del área financiera.

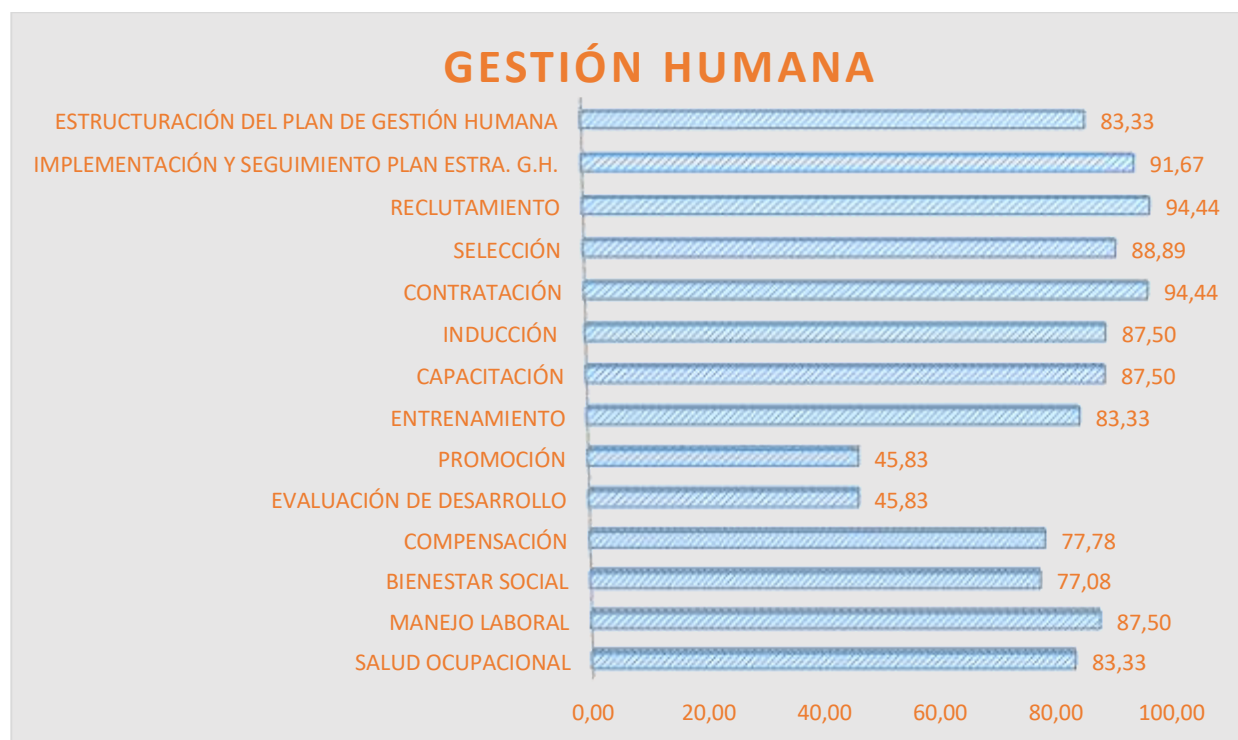
Potencialidades

- Inversiones basadas en agregación de valor para el cliente
- Inversiones fijas en alianzas y asociaciones con el fin de crecimiento
- Financiación con proveedores
- Las ventas tienen relación con precio / valor
- Objeto social analiza clientes potenciales y se enfoca en los beneficios.

Recomendaciones

Implementar los sistemas de análisis financiero para cada una de las áreas, y distribuir la información entre áreas y niveles de la empresa.

3.2.8 Gestión Humana.



Gráfica 8. Diagnóstico de la Gestión Humana de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración

Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

El área de Gestión Humana de la empresa Tostao' Café & Pan, implementa el plan estratégico uniformemente en toda la empresa, lo evalúa permanentemente; cuenta con procedimientos y documentación a la hora de reclutamiento, como lo son entrevistas, referencia, pruebas, etc.; a su vez la empresa tiene como política la inducción de 20 días antes de ingresar el personal nuevo, en el cual se dan los mecanismos de adaptación, como los programas de capacitación que desarrolla la empresa para todos los empleados; no cuenta con un sistema de evaluación para promover trabajadores, tal como se observa en la *Gráfica 8* en el área de *Evaluación de Desarrollo* con una puntuación de 45,83 y la *Promoción* con una puntuación de 45,83, trabaja datos de forma informal, tampoco tiene un sistema de evaluación de desempeño

significativo para cada área de trabajo o proceso; por otro lado, el manejo laboral, en cuanto a reglamento interno es claro y funciona adecuadamente, como también el área de salud ocupacional en donde se manejan programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida, y salud de los trabajadores.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- Falta de sistema de evaluación para promover a los trabajadores
- Falta de sistema de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores
- No se cuenta con la visualización de los criterios de promoción

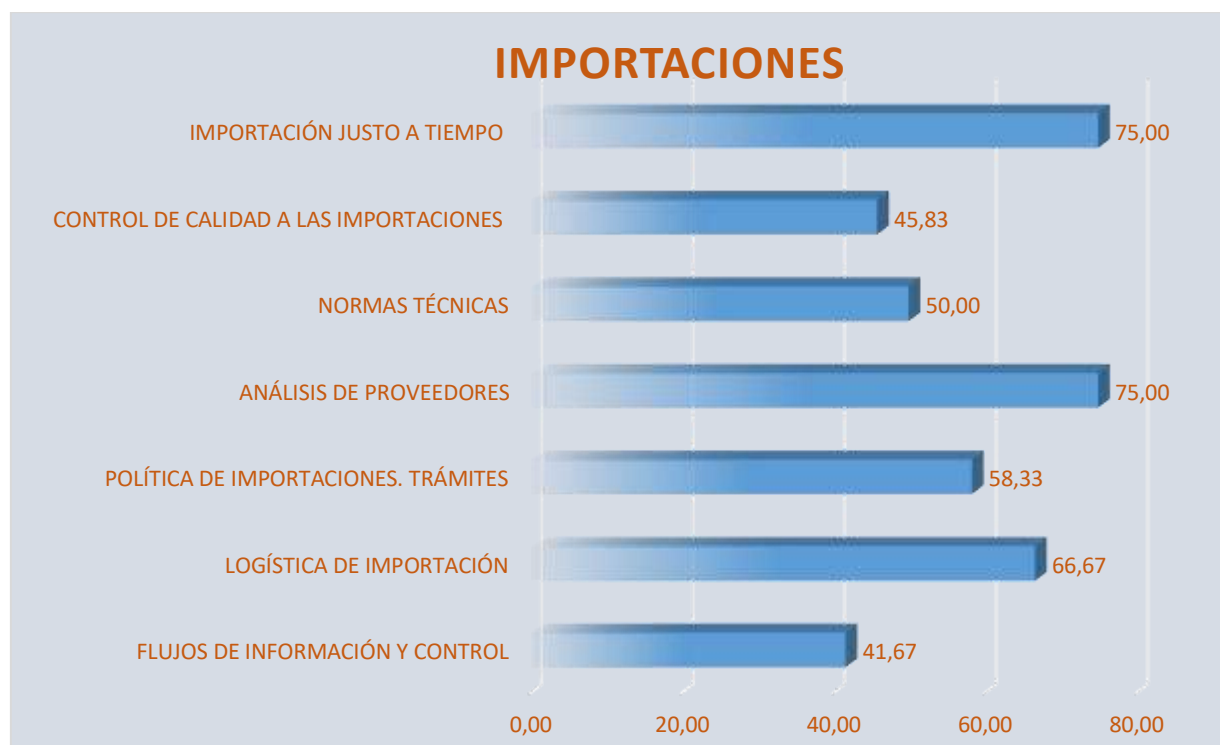
Potencialidades

- Plan estratégico uniformemente de la empresa
- Se cuenta con el direccionamiento estratégico
- Se tienen procesos de selección como también el outsourcing
- Mecanismos para promover y medir la adaptación de los trabajadores nuevos
- Programas de capacitación tanto para nuevos como trabajadores de toda la organización.

Recomendaciones

- Crear el sistema de evaluación para promover a los trabajadores por sus cualidades como buen desempeño
- Implementar el sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores de la organización.
- Fomentar criterios de promoción.

3.2.9 Importaciones.



Gráfica 9. Diagnóstico de las Importaciones de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración

Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

En las importaciones de Tostao' Café & Pan, la empresa planifica con precisión la adquisición de insumos y bienes finales, que para este caso, solo importan el pan pre-cocido desde Alemania y España, con un sistema de ultra-congelado, lo que permite que el pan siempre esté listo para hornear y este caliente a la hora de ser adquirido por los clientes, por lo que la planificación en los tiempos de importación se hace importante tal como se puede observar en la *Gráfica 9*, en el diagnostico se obtuvo una puntuación de 75,00 para el área de *Importación Justo a Tiempo*, debido a que se confía en las normas de calidad de los países importadores, que se refleja en el control de calidad a las importaciones (45,83), a su vez se conocen las normas

internacionales de calidad; los resultados logísticos de importación (66,67) cumple con las proyecciones y políticas de la empresa, aunque no se tiene un sistema de seguimiento y control.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- No se cuenta con planes de contingencia en caso de demoras de las importaciones
- No se cuenta con un sistema de seguimiento y control de los procesos de importación

Potencialidades

- Planificación de la adquisición de insumos y bienes
- Tiempo de importación fundamentales en la gestión de la empresa
- Se cuenta con información relevante de los proveedores
- Análisis permanente de los cambios en política de importaciones.

Recomendaciones

- Implementar planes de contingencia en caso de demoras en las importaciones
- Crear un sistema de seguimiento y control de las importaciones.

3.2.10 Exportaciones.



Gráfica 10. Diagnóstico de las Exportaciones de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración

Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

En la *Gráfica 10*. Las Exportaciones la empresa Tostao' Café & Pan cuenta con productos que responden a las necesidades identificadas del clientes potencial (nacionales y extranjeros), la empresa por el momento no hace exportaciones de sus productos, se conocen los procesos de exportación, tal como se visualiza con el área de *Conocimiento y Análisis Competencia Internacional* (50,00), pero no hay formación de personal en temas de exportación – *Talento Humano Orientado al Exterior* – con una puntuación de 25,00, se considera factible el ingreso a mercados internacionales como países cercanos que tienen las mismas características culturales, mediante la diferenciación y las políticas de los productos (precios bajos); se cuenta con la tecnología (maquinarias) y con acuerdos con empresas nacionales; la marca es reconocida solo en el mercado interno, como la presentación y embalaje del producto que se desarrollan para

el mercado interno; se cuenta con un sistema de recopilación de información de exportación pero no se genera control.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- Formación de personal para exportaciones
- El embalaje y presentación del producto solo está diseñado para el mercado interno
- El producto solo es conocido en el mercado interno

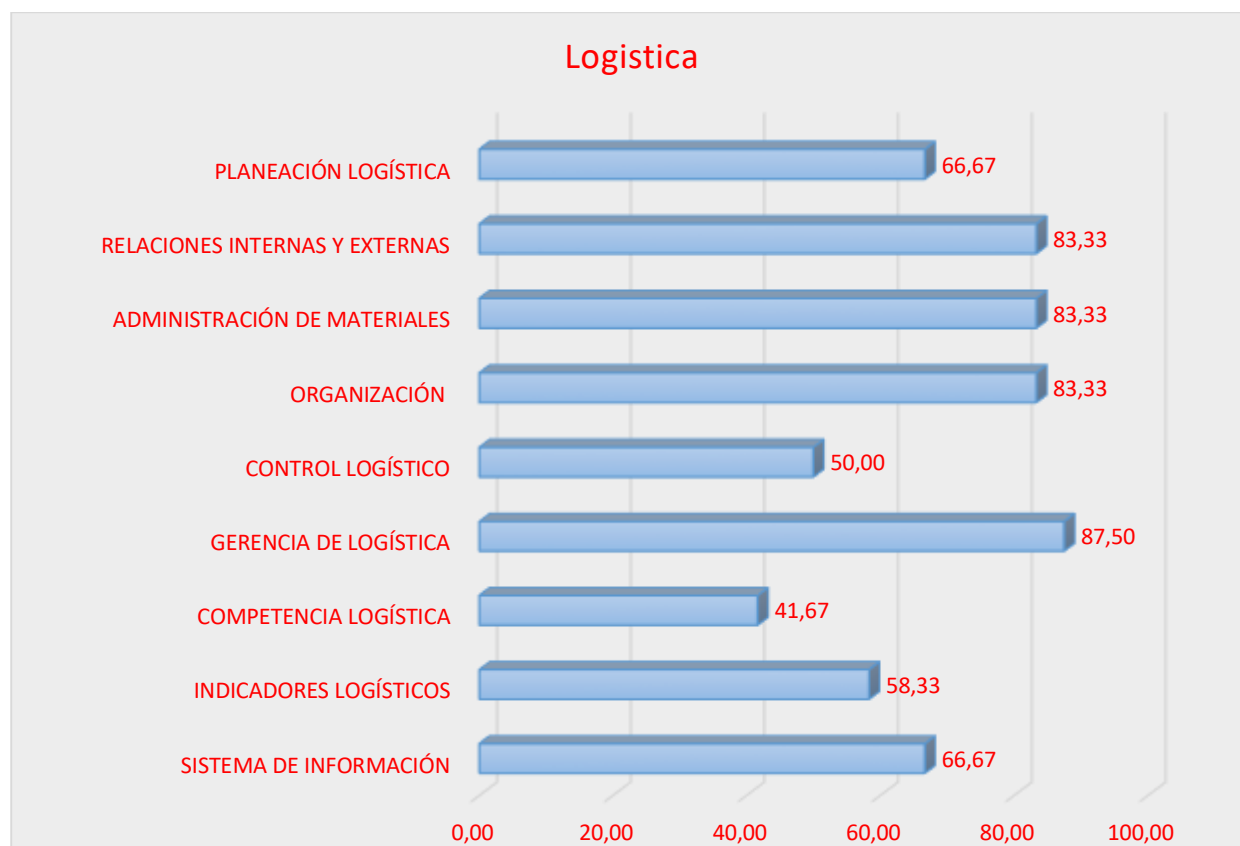
Potencialidades

- El producto no se desarrolla pensando solo en el mercado interno
- Asociaciones o acuerdos con empresas nacionales
- Dispone de máquinas (tecnología) modernas, para la elaboración de los productos.

Recomendaciones

- Capacitar a personal en el manejo y elaboración de productos para exportación
- Diseñar embalajes para la exportación de los productos
- Penetrar en el mercado exterior con estrategias de publicidad, manteniendo la estrategia de precios bajos.

3.2.11 Logística.



Gráfica 11. Diagnóstico de la Logística de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración Propia.

Método Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

La logística de la empresa Tostao' café & pan, esta proyecta en la estrategia, tal como se observa en la *Gráfica 11*, la cual muestra un alto porcentaje de las relaciones internas y externas, lo que significa que la producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes; esto quiere decir que esta soportada en la tecnología que maneja, el control logístico que se realiza en los inventarios encontrándolos óptimos, los cuales permiten tomar decisiones, y sincronizar los procesos de producción, almacén y ventas, sin embargo, la competencia logística en el diagnostico MMGO muestra que el área se está conformando o se

encuentra en etapa de desarrollo, puesto que hasta ahora se está diseñando y no se cuenta con una capacitación optima, este proceso se debe a que la empresa es nueva.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- El área de competencia logística es nueva o se está creando
- En el control logístico, no se cuenta con un sistema integral de indicadores, solo se lleva control en los niveles de inventarios

Potencialidades

- Relaciones internas y externas alineadas
- Planeación de requerimientos de materiales con los proveedores
- Gerencia logística alineación entre la dirección y la estrategia.

Recomendaciones

- Fortalecer el área de competencia logística
- Crear el sistema integral de indicadores para la empresa

3.2.12 Asociatividad.



Gráfica 12. Diagnóstico de la Asociatividad de la empresa Tostao' Café & Pan. Fuente: Elaboración

Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

La empresa Tostao' trabaja en redes de cooperación horizontal y vertical con proyectos a largo plazo, esto con respecto a la Asociatividad tal como se observa en la *Gráfica 12*, por lo que se determina que el crecimiento depende de la cooperación de redes empresariales, como lo son las alianzas o convenios con las empresas extranjeras (Alemania y España), y las empresas nacionales que son los proveedores de los diferentes productos que vende la empresa Tostao'; esto es posible gracias a la confianza que se genera por la transferencia de conocimiento e información entre las empresas, ya que esta empresa pertenece a la cadena panameña BBI (Bakery Business International), además cuenta con un plan de investigación y desarrollo, hacia los mercados que generan valor permanente orientado a la innovación.

Problemas y Potencialidades

Potencialidades

- Redes de cooperación con proyectos a largo plazo
- Acuerdos con otras empresas como alianzas temporales, contratos, etc.
- El gerente promueve cambios en la empresa, lidera iniciativas novedosas
- Capacidad de extenderse hacia mercados internacionales con esquemas asociativos

Recomendaciones

- Consolidar las relaciones o asociaciones con otras empresas, en mercados internacionales y mercado nacional
- Desarrollar los procesos de automatización y de información para generar valor.

3.2.13 Comunicación e Información.



Gráfica 13. Diagnóstico de la Comunicación e Información de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:**

Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

En el área de Comunicación e Información, *Gráfica 13*, se observa que existe coherencia entre los objetivos de la empresa Tostao' y las conversaciones que se dan al interior de la empresa, tales como, las comunicaciones planeadas para comunicar objetivos y planes en el ámbito interno y externo, sin embargo pocas veces se escucha a los grupos que integran a la empresa; ahora, en cuanto a las conversaciones de publicidad, la política de la empresa es no manejar publicidad directa, con el fin de llevar a cabo la estrategia de precios bajos; la falta de conversaciones con grupos se dan de igual forma, con gremios, con los estamentos de control, y con la comunidad se dan esporádicamente sobre la responsabilidad social; en la gestión de documentación existe una planeación para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo, no cuenta con criterios para la eliminación de información en registros empresariales.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- Falta de integración de los grupos
- Falta de planeación de publicidad, por el manejo de precios bajos
- Poca interacción con los gremios y la comunidad sobre estamentos y seguridad social

Potencialidades

- Coherencia de los objetivos de la empresa y lo que se quiere comunicar al interior de ella.
- Comunicaciones planeadas para dar a conocer los objetivos y los planes internos y externos.
- Procesos de revisión de documentos constantemente, para la información de calidad y cantidad

- Documentos de la empresa para el almacenamiento y distribución.

Recomendaciones

- Realizar la integración de los diferentes grupos que conforman la empresa
- Realizar planeación de publicidad directa si es factible, sin afectar o manteniendo la estrategia de precios bajos.
- Desarrollar mayor interacción con los gremios y la comunidad con el fin de que se lleven a cabo los estamentos y las conversaciones de responsabilidad social.

3.2.14 Ecosistema para la Innovación Sostenible.



Gráfica 14. Diagnóstico de la Innovación y Conocimiento de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:**

Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

Tal como se observa en la *Gráfica 14*, la cual trata de la Innovación y Conocimiento, la empresa Tostao' desarrolla programas y estrategias necesarias para emprender actividades de innovación sostenible, al igual la empresa cuenta con personal que tiene experiencia y

habilidades en la generación de actividades innovadoras; la empresa como tal ha desarrollado un programa de innovación para el desarrollo de productos nuevos, tal como nos muestra la gráfica 14, el desempeño de tipos de innovación (80,00) y capacidades para la innovación (83,33); como también un sistema de procesos productivos “Gestión de Conocimiento (85,42) e Infraestructura para la Innovación (95,83)”, con el fin de mejorar su productividad, competitividad y sostenibilidad, las cuales generan innovación en productos, procesos de producción, formas de mercadeo, sistemas de gestión y modelos de negocios.

Problemas y Potencialidades

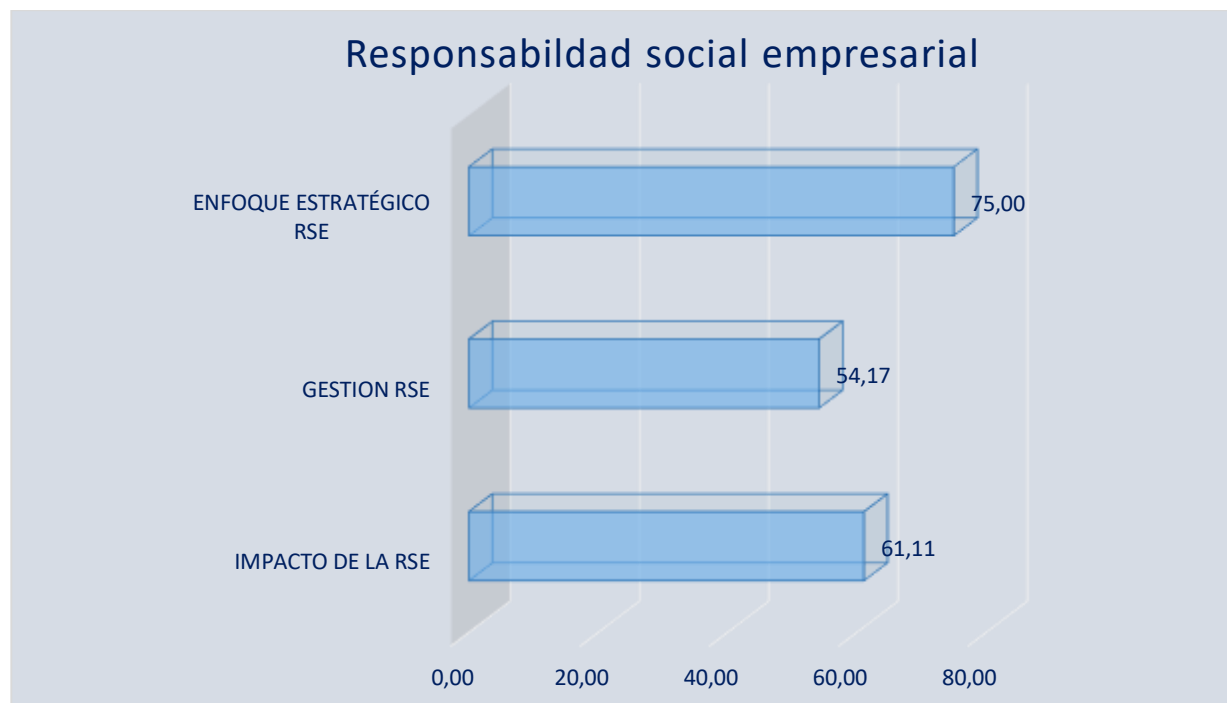
Potencialidades

- Desarrollo de programas y estrategias para emprender actividades de innovación sostenible
- Integración de los procesos internos y externos para innovar las operaciones
- Actividades de operación mediante proyectos de colaboración y cooperación con otras empresas.

Recomendaciones

- Supervisión de los programas y estrategias de actividades de innovación sostenible
- Control de las actividades de operación de los proyectos y cooperación con otras empresas.

3.2.15 Responsabilidad Social Empresarial.



Gráfica 15. Diagnóstico de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Tostao' Café & Pan.

Fuente: Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

El diagnóstico de la Responsabilidad Social Empresarial de la *Gráfica 15*, nos muestra que, La empresa Tostao' Café & Pan cuenta con una política y una estrategia de responsabilidad social empresarial integradas a la misión, visión, principios y valores; tiene establecidos criterios de carácter ético, social y ambiental en los procesos de compra, además se están desarrollando programas de mejoramiento de vida en las zonas donde se encuentran ubicados cada uno de los punto de venta de la empresa, tal como sucede con las personas que han salido de la cárcel y a las cuales la empresa Tostao' les está brindando una oportunidad laboral; la organización realiza esporádicamente acciones aisladas y desarticulación de prevención de contaminación.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- Acciones aisladas y desarticuladas de prevención de la contaminación.

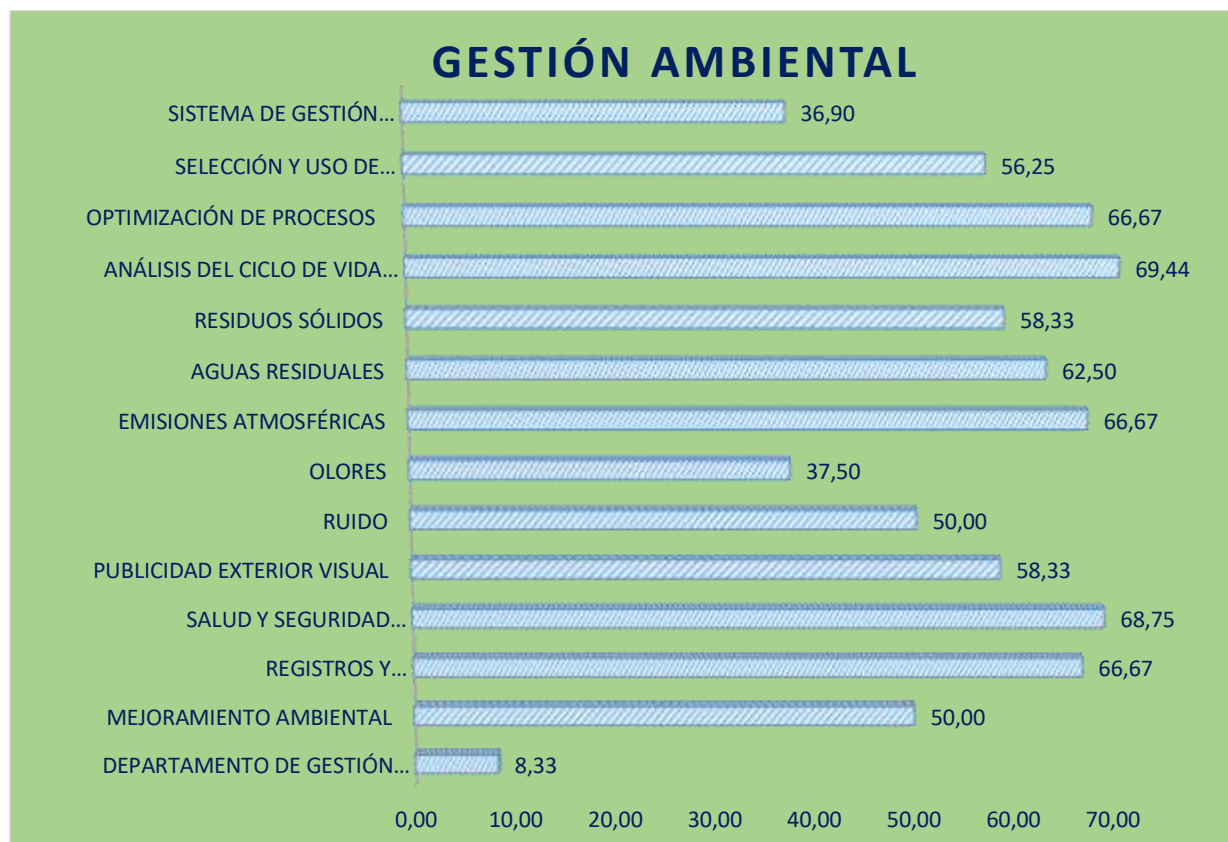
Potencialidades

- Responsabilidad social empresarial integrada a la misión, visión, principios y valores.
- Establecimiento de criterios de carácter ético, social y ambiental en los procesos de compra.
- Mayores niveles de confianza con sus grupos de interés, mediante los canales de comunicación abiertos.

Recomendaciones

- Crear prácticas de prevención de la contaminación, estableciendo un sistema de gestión ambiental que permita identificar, medir y controlar impactos ambientales.
- Optimizar las operaciones mediante la incorporación de criterios de carácter social y ambiental.
- Implementar programas que promuevan el consumo responsable.
- Establecer un sistema de medición y control de las acciones de la responsabilidad social empresarial.

3.2.16 Gestión Ambiental.



Gráfica 16. Diagnóstico de la Gestión Ambiental de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:**

Elaboración Propia. **Método Utilizado:** Herramienta de diagnóstico MMGO.

Análisis Situacional

En la *Gráfica 16* de Gestión Ambiental, la empresa identifica y evalúa los aspectos e impactos ambientales significativos, pero no se controlan los costos y repercusiones en la gestión ambiental, se documenta pero de igual forma no se comunica; no se cuenta con objetivos, metas e indicadores de programas ambientales, se monitorea pero no se evalúa las tendencias, además no se cuenta con personal encargado, lo que significa que no tiene establecido el departamento de gestión ambiental (8,33), tal como se puede observar en la gráfica 16; por otro lado, se tienen en cuenta los criterios para la compra de materiales, mediante un programa de selección de proveedores; en el ciclo de vida del producto se hace el análisis, el balance de materiales,

desarrollando indicadores operacionales; se conocen los impactos ambientales asociados al producto, evaluando indicadores.

Problemas y Potencialidades

Problemas

- No cuenta con un departamento de gestión ambiental
- No existen objetivos, metas e indicadores de programas ambientales
- No hay personal encargado del sistema de gestión ambiental

Potencialidades

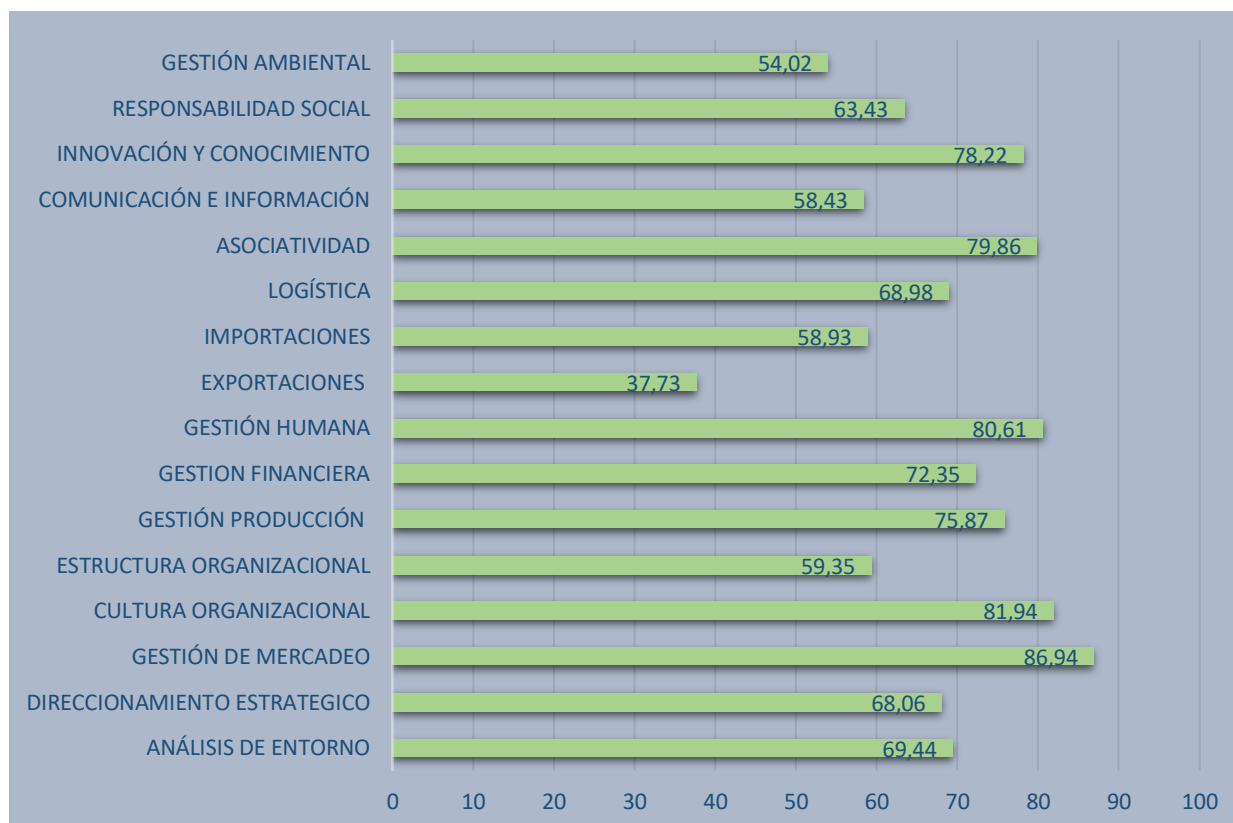
- No se recuperan ni reutilizan materias primas
- Caracterización de las materias primas, se tiene en cuenta la información para su manejo
- Criterios ambientales para la compra de materiales, se aplica un sistema de selección de proveedores.

Recomendaciones

- Crear un departamento de gestión ambiental
- Desarrollar indicadores ambientales
- Seleccionar personal para el sistema de gestión ambiental.

3.3 Análisis y conclusiones.

Informe Integral



Gráfica 17. Informe Integral de la empresa Tostao' Café & Pan. **Fuente:** Elaboración Propia. **Método**

Utilizado: Herramienta de diagnóstico MMGO.

El diagnostico con el método MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) de La empresa Tostao' Café & Pan, permite observar en el informe general *Gráfica 17*, que la empresa es relativamente nueva, inicio a operar a finales del 2015 en el mercado de venta de café y pan, cuando un grupo de empresarios identificaron la preferencia de los consumidores por este tipo de productos, cuentan con una estructura organizacional bien definida, la cual está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias; además de tener una estructura administrativa muy plana y liviana en la cual no se tiene supervisores de zona o áreas comerciales y de mercadeo, por lo que hay un alto nivel de autogestión para poder reducir los

costos, evita pagar arriendos caros para ofrecer siempre precios bajos, la estructura no es muy piramidal ni demasiado jerarquizada, tampoco cuenta con un área comercial o de mercadeo. En innovación y conocimiento tiene una tecnología de ultra congelado que les permite importar el pan desde Europa con el fin de hornearlos en cada local, como también maquinaria Europea para café, puesto que, el modelo de negocio que busca Tostao' se basa en calidad y precio, eso significa garantizar que tanto las materias primas como los procesos de calidad cumplan sus propios estándares; sin embargo las directivas de Tostao' afirman que solo importan 18 de las más de 170 referencias de su portafolio y que tienen una gran cantidad de proveedores aliados con los cuales han venido creciendo en conjunto. (semana.com, 2017).

En la gestión de mercadeo la empresa Tostao' apuesta por una nueva estrategia, la cual tiene como fin pasar de su modelo de negocio de "Paso" a uno denominado "Tostao' Estación", el cual "ofrece un espacio ideal para cambiar de ritmo, para expandir el tiempo, para enfocarse, para las ideas y el intercambio." (pulzo.com, 2018). El orientador general de la firma operadora de la marca (BBI Colombia), Pedro Gasca Durán, dijo en entrevista al periódico El Tiempo: "Aunque las cadenas del exterior nos dieron una idea del proyecto, tuvimos que adaptarlo al medio local, es decir, a una tienda de entre 50 y 60 metros cuadrados, sin mesas ni sillas, con horno y refrigerador, con oferta de productos típicos y sin conexión wifi." (eltiempo.com, 2017).

Tostao' café y pan, es una empresa que, en cuestión de poco tiempo, se expandió agresivamente. Sus primeros locales fueron de prueba para la toma correcta de decisiones. Según la revista Dinero (dinero.com, 2016), en diciembre de 2015 se instalaron dos tiendas para probar la acogida y fuerza del producto que acabaría muy rápido, ya que solo duraron 3 meses en dicha prueba y en marzo de 2016 BBI (Bakery Business International) autorizó el plan de expansión

para Tostao' café y pan. En sus inicios conto con alrededor de 76 tiendas que luego fueron 200 para octubre de 2017 y para marzo de 2018 se convirtieron en 300 locales convirtiéndolo en la cadena de café con más puntos de venta superando así a Juan Valdez. En conclusión, el equipo de Tostao' tuvo la capacidad tanto económica como de recursos humanos y gestión/logística para lograr abrir 100 locales en menos de 5 meses.

Ahora, en referencia al diagnóstico MMGO, que se le realizo a la empresa Tostao' Café & Pan, se encontró que la matriz que menos desempeño tuvo en el diagnostico o que requiere un plan de acción, son las exportaciones; esto debido a que la empresa es nueva en el mercado y no cuenta con un plan de exportación, no tiene la experiencia internacional previa, lo que dificultaría la solución de inconvenientes inesperados y la relación rápida para conseguir aliados estratégicos de último momento, otro factor, es que la marca no es reconocida en otras regiones, pues la competencia tiene gran ventaja sobre este factor como lo es la marca de Juan Valdez, Oma, Starbucks, que son empresas exportadoras de sus productos y cuentan con reconocimiento internacional.

4. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

4.1 Identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe MMGO.

Como se pudo identificar en el informe general *Gráfica 17.* y en todo el diagnóstico del MMGO, las áreas con menor puntaje fueron:

- ❖ Exportaciones con un 37,78% de puntuación
- ❖ Gestión Ambiental con un 54,02% de puntuación
- ❖ Comunicación e Información con un 58,43% de puntuación

4.2 Evaluación y selección del área a intervenir.

El área seleccionada para realizar la evaluación e intervenirla, es el área de exportaciones de la empresa Tostao' Café & Pan.

La cadena no tiene experiencia internacional previa, lo que dificultaría la solución de inconvenientes inesperados y la relación rápida para conseguir aliados estratégicos de último momento.

El tipo de producto a nivel internacional necesita convencer a las personas de que su bajo precio no es sinónimo de café de mala calidad y establecer vínculo con las personas creando fidelidad.

4.3 Identificación de la problemática general del área seleccionada.

Problemática del área de Exportación de la empresa Tostao'

- No se ha exportado
- No existe una formación del tema de exportación para el personal

- Aunque se cuenta con la maquinaria (tecnología) para la exportación, se tiene un conocimiento superficial de los posibles clientes en los países a exportar.
- El embalaje y presentación del producto solo es apropiado para el mercado interno.
- La marca solo es reconocida en el mercado interno.

Se debe realizar un estudio investigativo de las posibilidades que tiene la empresa Tostao' de exportar sus productos, cuáles son las condiciones requeridas, cual es el mejor mercado o el más favorable para la empresa, que tipo de cliente es al que se desea llegar, de igual forma se debe analizar la mejor manera de ingresar a un mercado extranjero (exportación directa, venta directa, mediante agentes, exportación indirecta, etc.), para ello mediante el análisis PESTEL, se establecen las prioridades en cada uno de los factores que lleguen a afectar a la empresa; en este caso para el factor Político las políticas gubernamentales del sector y los tratos comerciales a nivel internacional son factores relevantes; en el factor Económico los tipos de cambio, la inflación y la política fiscal son factores relevantes; en el factor Socio-cultural el esquema de compra de los consumidores, los modelos culturales e ingresos familiares; en el factor Tecnológico las estrategias de producción y distribución, los canales de comunicación y los costos de la inversión tecnológica; en el factor Ecológico las normativas medioambientales; y finalmente en el factor Legal las normativas sobre impuestos y las leyes de protección al empleo son factores relevantes.

El café es un producto que se fideliza por el nombre o por la experiencia que el sitio brinda, esto no es muy favorable para la empresa Tostao', pues no brinda ningún momento significativo en sus locales más que un buen precio; esto a comparación de otras empresas que se caracterizan, por brindar espacios tanto para universitarios como empresarios de trabajar en su

laptop, realizar negocios, y al tiempo disfrutar de un buen café. Por otro lado, se debe analizar la capacidad de inversión en publicidad, en lo cual Tostao' no tiene la capacidad de invertir en múltiples países de manera agresiva, pues en el mercado local no cuenta con un área de mercadeo o publicidad directa.

Se debe analizar el sistema de Tostao', el cual es un concepto masivo y destratificado consistente en vender mucho café a muy buen precio, donde cualquier persona con cualquier nivel de capacidad puede acceder a sus productos; este sistema que es tan efectivo en Colombia, puede que no tenga la misma acogida en un mercado exterior pues la gente puede preferir más que un café bueno a buen precio, un café en el cual tenga confianza y simbolice algo para ellos.

Ahora, al manejar un modelo low cost, Tostao' le apostó durante los primeros años de operación a crecer con pérdidas, pero manteniendo su promesa de ofrecer buenos productos a precios justos (Semana, 2020). Pero, tal y como le sucedió a todas las empresas y sectores económicos a nivel mundial, no esperaban el azote de una pandemia, situación que obligo a las empresas a reinventarse buscando las posibles soluciones a la coyuntura que se vive. En este caso, la compañía Tostao' solicito a la Superintendencia de Sociedades el ingreso al proceso de reorganización con el propósito de establecer la forma de pago a los pasivos de la empresa, así lo doy a conocer mediante comunicado:

“Tostao' Café & Pan se compromete con cada uno de sus acreedores, a que una vez sea admitida por la Superintendencia, se comunicará directamente con ellos, para informar cómo se desarrollará el proceso de pago de las obligaciones pendientes a la fecha.” (EL TIEMPO, 2020)

Entre las estrategias implementadas por la compañía Tostao' para enfrentar la crisis a causa de los graves efectos de la pandemia del coronavirus, aceleró los procesos de digitalización y estableció alianzas estratégicas, “hemos usado nuestra creatividad, por ejemplo, generamos alianzas con empresas como Justo & Bueno, Farmalisto y otros aliados para reubicar, de manera temporal, a más de 400 colaboradores”. (Semana, 2020)

Aun así, la empresa no ha logrado cumplir, según declaraciones dadas del vocero Pedro Muñoz a la W “como muchas empresas en Colombia, hemos sido víctimas de la pandemia (...) Somos una compañía con flujo de caja negativo. Tener una marca reconocida en el mercado no significa que estemos boyantes” (Pulzo, 2020). De igual forma acepta que las ventas se han reducido en un 80% desde la llegada del coronavirus al país, y dada la situación económica, optaron por cumplir con las obligaciones de su personal y postergar otras obligaciones.

5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Como se evidenció en el análisis de la empresa Tostao' Café & Pan, mediante el diagnóstico, con la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), las áreas que requieren una intervención por parte de la organización, son el área de Exportaciones con una puntuación de 37,78% que lo ubica en el Estadio 2, la Gestión Ambiental con una puntuación de 54,02%, ubicada en el Estadio 3 y finalmente la Comunicación e Información con una puntuación de 58,43% ubicada en el Estadio 3. A su vez por medio del análisis PESTEL se establecieron los factores de mayor relevancia del entorno económico (micro y macro), como también las áreas objeto de estudio de la empresa Tostao' Café & Café. Ahora, al realizar la observación de cada área y evaluar su influencia dentro de la empresa, se optó por proponer un plan de mejora para el área de Exportaciones, se plantea la forma más adecuada para llevar a cabo la exportación no solo del producto sino también de la marca, teniendo en cuenta los riesgos presentes a la hora de ingresar en un nuevo mercado (cultura, economía, legislación, hábitos, etc.); lo trascendental en este caso es diseñar un plan de acción que permita reducir en lo más posible los riesgos de entrada a dichos mercados, que pueden tener una alta competitividad, en su gran mayoría con empresas consolidadas en la repostería y cafetería, con altos niveles de fidelización de clientes.

En este caso se debe tener en cuenta que Tostao' Café & Pan, al momento de ingresar al mercado colombiano como empresa nueva de la marca BBI (Bakery Business International), obtuvo rápidamente una gran acogida, permitiéndole expandirse con mucha facilidad en el mercado nacional, debido a su plan de negocio y estrategia de bajos precios y buena calidad en un modelo “Sin Estratos” y con el método “sin prisa”, para ello en su gran mayoría de puntos de

venta se estableció que fueran de paso estacionario, consistente en locales más pequeños, sin sillas y sin conexión a wifi, haciendo que sus productos fueran para llevar y no para consumir al interior de los puntos de venta, esto con el fin de ahorrar e invertir en calidad de productos. Sin embargo, que la empresa Tostao' Café & Pan tenga ese éxito en el país, no asegura que suceda lo mismo en otros países, ya que al ser el café, el principal producto de oferta, se trata de un producto de mucha demanda y de gran representación para los consumidores, en cada región, ciudad y país; el café tiene diferentes características (preparación, complementos, acompañantes, etc.) lo que genera que en estos mercados los consumidores estén fidelizados a las marcas, bien sea por el nombre de la marca o por la experiencia que obtienen en cada mercado, esto hace que la empresa Tostao' deba replantear su estrategia en estos lugares, pues con el modelo de "Sin Estratos" no genera experiencia significativa en los puntos de venta con excepción de precios bajos.

Tal como se evidencio en el planteamiento y formulación del problema, además de los problemas hallados en el diagnostico MMGO, efectuado en el segundo periodo del año 2019, posteriormente se exteriorizo la crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19 en el país a partir del mes de marzo de 2020, así como las consecuencias que han afectado considerablemente a la compañía Tostao', por las estrictas medidas de aislamiento la empresa ha tenido que incumplir obligaciones, reubicar personal, establecer alianzas estratégicas con diferentes compañías y entidades, y finalmente solicitar la admisión al proceso de recuperación empresarial ante la Superintendencia de Sociedades, con el propósito de determinar la mejor forma de pagar la totalidad de sus pasivos.

Finalmente, con el acuerdo de reorganización que solicito la compañía, lograra regularizar las obligaciones, realizar reperfilamiento de las deudas y tener un alivio financiero, para así continuar con su operación. “La Superintendencia de Sociedades confirmó el acuerdo de la reorganización de la sociedad BBI Colombia S.A.S, operadora de las tiendas Tostao’, lo que le permite a la empresa reestructurar su modelo operativo” (Forbes Staff, 2021). Este acuerdo tendrá un plazo de 9 años permitiendo que la empresa pueda preservar cerca de 3.500 empleos directos en todo el país.

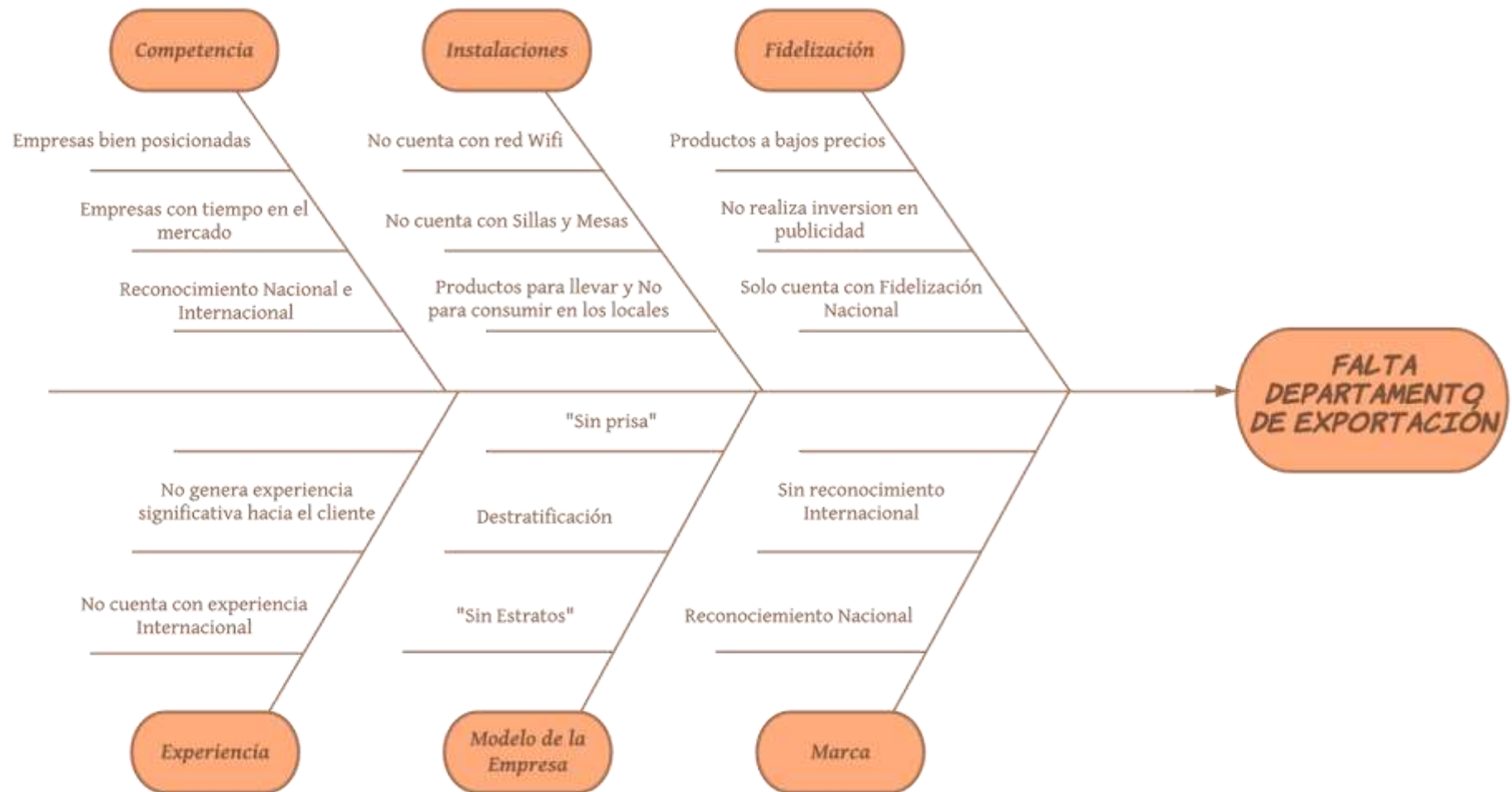
Por tal motivo y como medida subsidiaria a las estrategias ya iniciadas por la empresa, para que la misma salga de la actual situación de la crisis ocasionada por la pandemia, se presenta el plan de mejora que está orientado a desarrollar una estrategia de concentración de mercado en los países en los cuales se busque incorporar los productos de Tostao’ Café & Pan, se plantea como mercados aptos para la empresa países con características culturales similares al de Colombia de preferencia cercanos o de la región, que permitan establecer diferenciación de producto y establecer un sistema de recopilación de información en exportaciones. Es por ello, que se establece el modelo Uppsala como la estrategia en los procesos de internacionalización, el cual consiste en determinar el camino que debe recorrer la empresa al momento de expandirse en nuevos mercados, proceso que va incrementándose gradualmente, permitiendo que la empresa adquiera mayor conocimiento, y a su vez aumente su compromiso con el mercado.

Al momento de irrumpir en nuevos mercados, las empresas realizarán actividades poco frecuentes de exportación, luego realizarán exportaciones a través de ciertos representantes, y finalmente impulsará el desarrollo de distintas sucursales comerciales y de unidades productivas en otros países; las mismas están basadas

en dos variables fundamentales que son, el hecho de conocer mercados nuevos y que la empresa cuente con cierto grado de responsabilidad y compromiso en estos mercados. (Wikipedia, 2018).

Según, Batalla citando a Rialp (1999). Dice que “El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales.” (Batalla, 2013). Esta teoría de desarrollo pasa por cuatro etapas diferentes, denominadas cadena de abastecimiento, estas cuatro etapas consisten en: 1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2. Exportaciones a través de representantes independientes; 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; y 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

6. Esquema Espina de Pescado



Gráfica 18. Esquema Espina de Pescado de la Creación del Departamento de Exportación. **Fuente:** Elaboración Propia.

7. Marco Referencial

A continuación, se examinan las exportaciones como medio alternativo de ingresos de una empresa, sus características, beneficios y riesgos, como también el comportamiento de las empresas colombianas en los mercados internacionales. Mediante una investigación, encaminada a conocer los procesos en las exportaciones de productos/servicios en mercados internacionales, se analiza cual es método más eficaz y su viabilidad que permita tener éxito a la hora de internacionalizar la marca.

Para el diagnostico empresarial de la cadena Tostao' Café & Pan, se aplicó el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones – MMGO -, modelo desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de la Universidad EAN, cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de la PyMEs hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global. El MMGO se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados. (Pérez Uribe, y otros, 2013)

Mediante este método, aplicado a la empresa Tostao' se determina cuáles son las áreas que requieren ser evaluadas para mejorar la productividad, cada área es evaluada con unos estadios intermedios para facilitar la mejora continua en la gestión; esta herramienta tecnológica compuesta por una serie de matrices en Excel mide el desempeño de cada elemento y de la empresa como un todo.

Se presenta un método de internacionalización y/o exportación para aquellas empresas que no tienen un amplio conocimiento en esta área, como lo es el método de exportación Uppsala, considerado como una herramienta estratégica durante el proceso de internacionalización de la empresas que están en proceso de exportación, este proceso tiene como principio la expansión en nuevos mercados de forma gradual; de igual forma establece etapas para irrumpir en nuevos mercados de forma correcta, empezando por actividades de exportación poco frecuentes, posteriormente realizando exportaciones a través de representantes, para finalmente promover la incorporación de sucursales en otros países.

Proceso de Internacionalización ¿Cómo se logra exportar?

Según el artículo de la APD de España, relaciona cuales son procesos de internacionalización de las empresas:

El proceso de internacionalización de empresas permite a las organizaciones desarrollar sus capacidades y así lograr expandir sus negocios fuera de las fronteras del país donde inicio su actividad. Entre las ventajas de la internacionalización se pueden encontrar una mayor competitividad, el aumento de las ventas, una disminución de los riesgos de la compañía y de la desaparición de las pymes, etc. (apd.es, 2019)

Para llevar a cabo este proceso de internacionalización se debe tener en cuenta las siguientes fases: 1. Contar con un departamento de gestión internacional, el cual es el encargado de llevar a cabo la apertura a los mercados exteriores, permitiendo a los demás departamentos de la organización desarrollar en forma adecuada sus objetivos. 2. Llevar a cabo un análisis interno, que permita evaluar los objetivos y las estrategias que se

implementaran, este análisis se puede efectuar mediante la matriz de análisis DOFA. 3. Establecer los objetivos empresariales, el cual se caracteriza por definir puntualmente las metas que se procuran alcanzar con la salida al exterior. 4. Analizar la situación financiera de la empresa, este evaluará la solvencia de la empresa permitiendo obtener claridad de cuáles es la estrategia o estrategias que se podrán desarrollar, en este caso se deben estudiar: los riesgos financieros, se han de analizar con cautela cuales con los riesgos a los que está expuesta la compañía con la operación de internacionalización, entre ellos se encuentran: **Riesgo País:** peligros que presentan algunos países para negocios internacionales; **Riesgo Económico:** variaciones desfavorables del ciclo económico e impactos sociales; **Riesgo en el Tipo de Cambio:** pérdidas ocasionales al utilizar una moneda distinta; **Riesgo Político:** normativas específicas de cada país que pueden afectar las actividades de la organización. 5. Analizar los mercados exteriores favorables, mercados en los que la organización tenga la facilidad de desarrollar su actividad comercial y a su vez sus objetivos, se deben tener cuenta para este punto: los **Países Estratégicos:** los cuales cumplan con el objetivo prioritario, con el fin de asignar recursos principales; los **Países Complementarios:** en los cuales se desarrolla una entrada gradual; **Otros Países:** en ellos solo se desarrollaran exportaciones pasivas. 6. determinar la estrategia comercial, como también los canales de venta por los cuales se desarrollará la actividad comercial. 7. Finalmente y después de haber llevado a cabo los puntos anteriores e implementado las estrategias, se puede efectuar el establecimiento físico de la organización en el país seleccionado como viable para la actividad comercial en el exterior, esto mediante un proceso gradual, de forma que la implantación sea correcta en las siguientes fases: a) Aterrizaje: adaptación al nuevo mercado, se desarrolla el producto de acuerdo a las

necesidades del mercado; b) Crecimiento: incremento en las operaciones como prioridad a las actividades estratégicas; y finalmente c) Consolidación: control de las actividades e integración de las operaciones.

En cuanto al potencial exportador de Colombia según PROCOLOMBIA, se podría cuantificar el total potencial exportador del país en 250 mil millones de USD al año, incluso AmCham (Cámara de Comercio Colombo Americana) presentó desde el año pasado un estudio que indica que Colombia podría exportar el 94% de los productos chinos a los que Estados Unidos impuso arancel desde el inicio de la guerra comercial en 2018, identificando que tenemos oportunidad de comercializar 691 productos que hoy están cubiertos por el TLC vigente con estados unidos. (Carmona, 2019).

Como ejemplo de exportación e internacionalización de empresa colombiana, se puede destacar a COLOMBINA S.A ya que la empresa ha seguido un amplio rango de estrategias relacionadas con los procesos de internacionalización: alianzas con inversionistas extranjeros, fusiones con empresas del mismo negocio y adquisición de compañías en el exterior; la estrategia de Colombina consiste en consolidar la estructura organizativa para posicionar la producción, la comercialización y los procesos logísticos. La búsqueda de aliados importantes en distintos países, la diversificación de sus procesos productivos, la conformación de un conglomerado de empresas especializadas en productos alimenticios y la capacidad de producir productos de excelente calidad a precios asequibles, le permiten a colombina mejorar su participación en el mercado. Novoa, G. (2016).

8. Marco Teórico

En la presente sección se relacionan elementos teóricos que puntualizan la forma en que se ha desarrollado la internacionalización de empresas nacionales, tomando en cuenta los argumentos ya relacionados anteriormente, y plasmándolo en el caso de la empresa Tostao' Café & Pan. Anteriormente hicimos alusión a las *Born Global*, el cual tiene como concepto la internacionalización temprana de las empresas nuevas, donde sus actividades comerciales son enfocadas en mercados internacionales, estas cuentan con una gran ventaja, que es el desarrollo económico el cual les permite construirse en mercados emergentes promoviendo el desarrollo de exportaciones por medio de la formulación de políticas conducentes e innovación tecnológica. (Valencia, 2018. Citando a Leiva, 2008)

Para aquellas empresas con aspiraciones internacionales se deben tener en cuenta las posibles alternativas de forma de entrada a un mercado extranjero como lo son: Exportación Directa (venta directa, distribuidor o agente local, agentes, subsidiaria comercial); Exportación Indirecta (Trader Companies); Exportación Concentrada (Alianzas - Join Venture -, Consorcios de Exportación, Piggyback); Empresa Filial, Empresa Subsidiaria, Fusión o adquisición, Franquicia, Oficina de apoyo a distribuidores, estas opciones permiten a las empresas, según sus capacidades y recursos tengan una concordancia entre riesgo e inversión acorde a sus posibilidades; de igual forma se deben tener en cuenta los sistemas integrados de gestión – calidad, gestión ambiental y, seguridad industrial y salud ocupacional – que tiene como finalidad garantizar no solo la venta de un producto de calidad, sino un producto amigable con el medio ambiente y socialmente responsable con la seguridad y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores dentro de la organización. Según Castro

(2006), solo a través del desarrollo de estos estándares, los productos colombianos tendrán más capacidad de acceso a los mercados internacionales, especialmente a los mercados de Estados Unidos y La Unión Europea. (Castro Figueroa, 2006).

Las exportaciones según Valencia citando a Araujo Mattos (2009), son la salida de bienes nacionales o internacionales al extranjero, ya sea por medios aéreos, marítimos, terrestres o fluviales los cuales deben cumplir una serie de requisitos sanitarios y aduaneros tanto el país de origen como el país de destino, este modelo de internacionalización es el más empleado y asequible por los países latinoamericanos; de acuerdo a la complejidad de la misma se puede definir en dos categorías que permiten visualizar sus características. (Valencia García, 2018)

- **Exportación Directa:** Contacto directo con el cliente en el exterior.
- **Exportación Indirecta:** Intermediarios para tener contacto con el cliente final.

Según Robledo, las exportaciones son una actividad que requiere inversión, riesgos y en ocasiones una gran carga operativa para las empresas. Para muchas es difícil o imposible, debido a su tamaño o al tipo de actividades a las cuales se dedican (Robledo, 2011). Esto significa que el éxito en los mercados internacionales se respalda en las operaciones que se despliegan a fin de mejorar la innovación y la competitividad empresarial, que, aunque se cuenten con los recursos financieros, se debe tener en cuenta que no todos los productos, por calidad perecedera, por precio o por peso, son viables de ser exportados.

Novoa citando a Buckley & Casson (1976), afirma que la teoría de la internacionalización se focaliza en los procesos internos de transferencia de información y destaca la necesidad de que se den dos condiciones para que las empresas se involucren en inversiones directas en el extranjero: ventajas al localizar las actividades en el exterior y optimización de las actividades internas de la empresa (Novoa Caldas, 2016). Por otra parte, Novoa citando a Dunning (1994), explica y hace relación del porqué las empresas buscan acceder a los mercados internacionales e invertir en ellos; estos garantizan el acceso a mayores recursos, bajos costos en materia prima y componentes necesarios para la producción, finalmente las empresas buscan acceder a los mercados internacionales cuando el mercado interno ha alcanzado un punto en el cual por su misma oferta se genera gran saturación y se necesita asegurar el crecimiento continuo de la empresa. Nos presenta un ejemplo de las nuevas formas de competencia transnacional, de como aquellas compañías que se arriesgan a ingresar a un mercado extranjero poco tiempo después de su nacimiento, denominadas *Born Global* (BG) – Las empresas **Born Global (BG)** son un indicador de las nuevas formas de competencia transnacional que han surgido en el desarrollo capitalista reciente – tienen una capacidad de adaptación muy rápida, tal es el caso que:

En la profundización de sus actividades internacionales, estas firmas han demostrado un deseo de experimentar, una habilidad para absorber nuevo conocimiento con rapidez, imaginación de superación de obstáculos, y una capacidad de recuperarse de los errores y lograr lecciones de ellos. (Liesch, Peter et al, 2007; Citado por Nova)

Esta temprana internacionalización puede estar fundada en un conocimiento previo, bien sea por alianzas y organismos de apoyo o por el manejo de alta tecnología que les permite tener la confianza en sus productos de calidad.

Según Valencia (2018) citando a Campanario (2014) una de las claves fundamentales para la internacionalización es la innovación y el desarrollo local de la misma, partiendo de aclarar que el concepto de innovación no es la invención de un producto, es la caracterización que permite implementar una fase la cual surge de una nueva idea y permite mejorar ya sea el producto, el proceso, el mercado o la organización, bien sea tomado por el paso de la innovación cerrada, la cual se enfoca en el desarrollo de nuevos productos o servicios, o la innovación abierta la cual se enfoca en el desarrollo de tecnologías e implementación de estrategias, todo de acuerdo a sus parámetros en la capacidad de innovación.

Como base legal del comercio exterior en Colombia, según Valencia, L (2018) citando las disposiciones del Ministerio de Relaciones de Exteriores (1991), argumenta que, bajo la ley de 1991 constituida por las normas generales del comercio exterior, se dicta la norma general para el Gobierno Nacional y la regulación del comercio exterior del país, creando el Ministerio de Comercio Exterior, determinando sus funciones y la creación del Banco de comercio exterior empresarial en Colombia, apalancando compañías de todos los tamaños, sectores y regiones con el conocimiento e instrumentos financieros.

9. Plan de Acción

9.1 Necesidad Específica Nivel Interno

- La empresa Tostao' Café & Pan no cuenta con un Departamento de Exportación o Departamento de Gestión Internacional.

9.2 Necesidades Internas Secundarias

- No existe el personal encargado de llevar a cabo la apertura a los mercados exteriores.
- No presenta preparación o capacitación al personal de Talento Humano orientado al comercio exterior
- Falta estrategia de la empresa para desarrollar la exportación de sus productos
- No presenta una diferenciación de sus productos (tan solo por precio) y tampoco brinda momentos que permitan fidelizar al cliente potencial.

9.3 Objetivo General Nivel Interno

- Establecer un plan de mejora orientado a la Departamento de Exportación o Departamento de Gestión Internacional, instituyendo los procesos y las estrategias necesarias para la implantación de la cultura de gestión internacional, la cual permita establecer la mejor forma de ingresar a los mercados internacionales.

9.4 Plan de Acción

Se presenta el plan de acción como una forma viable para la creación del departamento de Gestión Internacional de exportación de la marca Tostao' Café & Pan; como primera medida que se obtuvo en el diagnóstico MMGO, se determinó que la empresa por el momento no desarrolla exportaciones, además no cuenta con formación del personal en el tema; la empresa cuenta con tecnología – equipos – además con acuerdos de empresa nacionales – proveedores y socios – para el desarrollo de sus productos, como también el manejo de importaciones de gran parte de su materia prima para el tema de panadería.

Como ya se determinó las empresas cuentan con diferentes alternativas para ingresar a los mercados exteriores. Por lo que, se interpretarán esas alternativas y se presentará la más asequible y recomendable para la empresa Tostao' Café & Pan. Ahora, basados en la investigación desarrollada por Valencia, L (2018). En el “*Estudio para la internacionalización de la marca Tostao' Café & Pan en Weston Estados Unidos*”, en el cual sugiere el método de internacionalización de Tostao' Café & Pan, bajo el modelo de Uppsala, donde la empresa se va internacionalizando por actividades de exportaciones esporádicas; Tostao' actualmente además de proveer el café para su cadena de tiendas por medio de la alianza realizada con la compañía colombiana Café Kumanday, es el proveedor de su marca en tiendas de descuento como Justo & Bueno.

La compañía Café Kumanday tal como se relacionó al inicio del documento en el portafolio de servicios, presenta una alta calidad del Café, además de tener un proceso de exportación de su producto a nivel nacional como internacional, como la exportación de

Café Verde, podría ser una puerta de ingreso a mercados internacionales; cuenta con una planta procesadora de café en Manizales, despachando contenedores a Estados Unidos y diferentes países.

Por lo tanto, se debe llevar a cabo la capacitación del personal en el área de comercio exterior, debido a que las características de un equipo administrativo de alto nivel, el cual es el responsable del manejo de la empresa, se deben identificar los problemas y oportunidades en el entorno, interpretar la información relevante, considerar las capacidades y las restricciones organizacionales y formular e implementar estrategias de cambio. Para eso se establece que el mejor método o estrategia de internacionalización de la empresa Tostao' es el modelo Uppsala el cual plantea unos pasos para que se lleve a cabo este proceso.

9.4.1 El Modelo Uppsala

Según Nova, G. (2016) citando a Liesch, Peter et al (2007) define que: El modelo temprano Uppsala, identifica cuatro etapas secuenciales de la expansión internacional: (1) ninguna actividad regular de exportación; (2) exportación a través de representantes independientes; (3) ventas subsidiarias; y luego (4) producción/manufactura en el exterior.

10. Acciones

- Basados en el proceso de exportación de café verde, el cual permite tener bases en el desarrollo de internacionalización, se debe desplegar el proceso de exportación de la marca Tostao' Café & pan
- Iniciar la creación del área de Gestión Internacional o Departamento de Exportación de la empresa Tostao' Café & Pan.
- Implementar la cultura internacional y capacitar el personal de Talento Humano en el proceso de comercio exterior de la empresa Tostao'

10.1 Departamento de Exportación

Crear un departamento de exportación en una empresa es un paso muy importante para cualquier organización que conciba su plan de acción comercial de manera amplia y que busque a través de esta acción la máxima rentabilización de la empresa en un espacio geográfico que van mucho más allá del propio país. (EAE Business School, 2018); tal como se evidencia un departamento de exportación es muy útil para la empresa, ya que le permitirá controlar los procesos de internacionalización de la marca, evitando problemas con pedidos de clientes en el exterior, como también aumentar la cuota de mercado.

Ahora, para que un departamento de exportación opere de manera efectiva, debe estar formado por dos figuras: 1. Director de Exportaciones y 2. Asistente de Exportaciones.

- *Director de Exportaciones:* Es el responsable de la actividad comercial, así como de la gestión y supervisión de ventas que se desarrollen en el comercio

exterior; de igual forma tiene la responsabilidad de desarrollar el estudio de mercado, de la competencia, de buscar nuevos clientes, y de participar en las negociaciones como de elegir los distribuidores.

- *Asistente de Exportaciones:* Es el encargado de llevar a cabo el contacto y la coordinación entre los departamentos de la empresa que tengan un vínculo con los procesos de internacionalización.

Sin embargo, se revela la indispensabilidad de tres departamentos obligatorios en los procesos de exportación, los cuales se precisa que trabajen conjuntamente con el departamento de exportación, ellos son:

- *Departamento de Logística:* Es el encargado de gestionar el envío de los pedidos, para ello debe desarrollar la búsqueda del método o sistema más adecuado de transporte y a su vez el más económico.
- *Departamento Financiero:* Es el encargado de llevar a cabo el estudio, como también los medios de pago debido a que el comercio exterior cuenta con sus propias formas de pago.
- *Departamento de Producción:* Es el encargado de adaptar la producción de la empresa a las distintas medidas que se presenten en los países que se haya seleccionado para desarrollar la actividad exportadora.

En conclusión, para crear el departamento de exportación o de gestión internacional se debe tener presente la importancia del personal idóneo para esta actividad como lo son: el **Director de Exportaciones** con un perfil definido, que posea preferiblemente formación especializada en comercio exterior y con conocimiento previos en el tema; el **Asistente de**

Exportaciones con formación universitaria de grado medio o superior; y en una tercera forma se debe tener en cuenta un **Comercial de Exportación** el cual tiene como función el análisis y prospección de mercados, visitas comerciales, negociación de acuerdos, con formación universitaria de grado medio o superior. Es importante que estas personas y todos los que trabajen en este departamento hablen, como mínimo, inglés de forma fluida. Pero sin duda mucho mejor si son varios idiomas relacionados con los países con los que se trata. La exportación es, en definitiva, a mediano y largo plazo, una actividad rentable para la empresa.

Tabla 2. Plan de Acción para implementar el Departamento de Gestión Internacional.

PLAN DE ACCIÓN								
Objetivo	Meta	Actividades	Descripción	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Costo ¹	Etapas
Aprobación del plan de acción, propuesta creación Departamento de Gestión Internacional y solicitud recursos financieros	Obtener la aprobación para implementar el plan de acción y recibir la financiación para iniciar el proyecto	Revisión del plan de acción	Analizar la propuesta de implementación del área de exportaciones como objetivo estratégico para el 2022	Área Producción	10/01/22	10/02/22	\$2.336.595	Inicial
		Revisión del plan de inversión	Establecer si la iniciativa es viable, y si se ajusta a la estrategia comercial de reducción de costes, para proceder a su aprobación	Área Finanzas	10/01/22	10/02/22	\$3.947.663	Inicial
		Elaboración del plan de capacitación personal para el área de exportación	Estructurar la cultura organizacional del área de exportaciones, que promueva la eficiencia en procesos de exportación	Área RR. HH	11/02/22	28/02/22	\$1.979.796	Inicial
		Revisión de las necesidades del sector al que se dirige el plan de acción	Innovación comercial: incrementar los ingresos operacionales por medio de la exportación de los productos, así como implementar estrategias comerciales para maximizar el valor de la organización. Alianzas estratégicas: buscar organizaciones que permitan generar visibilidad de la marca, penetración y participación de mercado.	Área Comercial	01/03/22	17/03/22	\$3.907.981	Inicial

¹ Costos basados en salarios base del profesional de cada área y tomados como referencia de la página <https://co.indeed.com/>

PLAN DE ACCIÓN								
Objetivo	Meta	Actividades	Descripción	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Costo ¹	Etapas
		Entrega del plan de acción, para la implementación del área de exportación	Asegurar la aprobación y elaboración de cronogramas para cada iniciativa	Área Producción	18/03/22	18/03/22	\$2.336.595	Inicial
Definición y aprobación del perfil ocupacional del personal del área de exportación	Mejoramiento en la gestión de la empresa, basado en el logro de las metas planteadas	Definición del perfil ocupacional para el área de exportaciones	Desarrollar estrategias de negocios internacionales actuales y nuevos, conociendo aspectos económicos, políticos, legales, sociales, etc.	Área RR. HH	19/03/22	25/03/22	\$1.979.796	Planeación
		Evaluación perfiles: competencias, experiencia, certificaciones	Identificar las competencias y habilidades del profesional en el área internacional con el fin de encontrar los candidatos adecuados.	Área RR. HH	26/03/22	31/03/22	-	Planeación
		Informe plan de capacitación	Desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, orientadas a lograr la integración en la organización.	Área RR. HH	01/04/22	05/04/22	\$1.979.796	Planeación
		Informe evaluación perfiles	Presentar información de los perfiles profesionales, destacando habilidades blandas y habilidades psicológicas.	Área RR. HH	06/04/22	10/04/22	-	Planeación
		Presentación plan de contratación, perfil ocupacional y	Elaborar actas, para proceder a realizar la validación por los responsables	Área RR. HH	11/04/22	11/04/22	-	Planeación

PLAN DE ACCIÓN								
Objetivo	Meta	Actividades	Descripción	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Costo ¹	Etapas
		presupuesto para nomina área de exportación						
Establecer la estrategia para la implementación del área de exportaciones	Incremento de los ingresos operacionales de la empresa	Revisión y ajustes plan de acción (si se requiere)	Realizar una revisión minuciosa encaminada al mejoramiento en aspectos identificados como débiles.	Área Comercial	12/04/22	15/04/22	\$3.907.981	Desarrollo
		Ejecución plan de capacitación	Proceso de carácter estratégico aplicado al área, agrupado por actividades y temas puntuales.	Área RR. HH	16/04/22	20/04/22	-	Desarrollo
		Planificación e iniciativas en relación con el direccionamiento estratégico	Formulación de las finalidades y propósitos de la organización, alineando las etapas de planeación y ejecución	Área Producción	21/04/22	25/04/22	\$2.336.595	Desarrollo
		Integración del área de exportaciones con las demás áreas.	Mejorar el modelo de negocio, optimizando la gestión empresarial actual, buscando nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional.	Área Producción	26/04/22	26/05/22	-	Desarrollo
Implementación del área de Gestión Internacional a la empresa	Penetración y participación en mercados internacionales	Creación, validación y aprobación para cada una de las actividades	Desarrollar actas de aprobación por los responsables y por la dirección de la empresa	Área Comercial	27/05/22	05/06/22	\$3.907.981	Ejecución
		Integración de sistemas de información	Desarrollar aplicaciones de comunicación entre cada	Área Finanzas	06/06/22	20/06/22	\$3.947.663	Ejecución

PLAN DE ACCIÓN								
Objetivo	Meta	Actividades	Descripción	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Costo ¹	Etapas
			área con el fin de disminuir tiempos de integración.					
		Desarrollo de un Modelo de portafolio eficiente	Mejorar la eficiencia en la gestión, para aumentar la generación de ingresos.	Área Producción y Área Comercial	21/06/22	25/06/22	-	Ejecución
		Análisis costo – beneficio y riesgos	Identificar posibles riesgos y establecer controles que permitan mitigar los impactos operativos, económicos, etc.	Área Finanzas y Área Comercial	26/06/22	30/06/22	-	Ejecución
		Innovación comercial y alianzas estratégicas	Implementación de estrategias comerciales que permitan incrementar los ingresos operacionales, buscando nuevos mecanismos para obtener los ingresos.	Área Comercial	01/07/22	20/07/22	\$3.907.981	Ejecución
		Implementación de las metodologías	Aumento de la productividad, manejo de procesos, gestión de cambio, gestión de riesgo, para una mejora continua.	Área Comercial	21/07/22	31/07/22	-	Ejecución

11. Lecciones Aprendidas

En cuanto a las lecciones aprendidas del proyecto, se realizaron dos etapas, en la primera etapa se llevaron a cabo acciones como el diagnóstico de una empresa colombiana por el modelo MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), se logró identificar los factores de éxito de la empresa analizada (Tostao' Café & Pan), la cual ingreso al mercado colombiano con una propuesta de negocio innovadora que le permitió conseguir en poco tiempo un gran posicionamiento, esto origino el interés por realizar una investigación de la estructura organizacional de la empresa, como también el funcionamiento de sus diferentes áreas, con el fin de analizar su comportamiento con todas las partes intervinientes; este diagnóstico nos proporcionó gran información de la empresa y como resultado se determinó que algunas áreas de la empresa necesitan tener más desarrollo y otras que no se encuentran establecidas y que se requieren implementar, desde este punto se inició la segunda etapa del proyecto, la cual consistía en presentar las opciones de solución a las áreas identificadas en la empresa selecciona, tomando como referencia el área con menor puntuación y mayor problemática al interior de la organización.

Todos estos planteamientos como tambien la selección de la empresa para llevar a cabo el diagnostico MMGO y la solución (plan de acción) a dichas áreas que se identificaron, se llevó a cabo, primero sin consentimiento de la empresa y segundo desplegando una investigación minuciosa de la empresa objeto de análisis, su trayectoria en el mercado e incursión en el mismo, y finalmente exploración de teorías e investigaciones referentes a la empresa, como tambien el estudio al mercado en el cual se encuentra la empresa analizada.

Dentro de la investigación, se identificó la empresa y su razón social, de igual forma se logró evidenciar que aunque era nueva y sin reconocimiento pudo ingresar al mercado colombiano con gran facilidad, específicamente en un sector de la economía muy bien desarrollado como lo son las tiendas especializadas en la venta de café, con empresas de alta trayectoria, siendo así un reto y una apuesta muy arriesgada, sin embargo, con su estrategia de low cost, el cual se trata de un modelo de negocios “lleva a mano”, con el objetivo de ofrecer sus productos de máxima calidad a un precio muy competitivo, de esta forma logra posicionarse muy rápido en el mercado de venta de café y progresivamente desarrolla su expansión.

Ahora, con este modelo de negocio identificado en la investigación y con el diagnóstico realizado, se estableció que si bien es cierto le permitió a la empresa generar un impacto fuerte dentro del mercado, también es cierto que estaban corriendo un riesgo alto al pretender mantener este modelo, que se basa en controlar los costes (proveedores, personal, gastos de estructura, etc.) con el fin de reducir los precios; la empresa con esta estrategia implementada hubiera seguido en crecimiento constante, pero debido a la coyuntura de la pandemia Covid-19 y de las medidas optadas por el Gobierno Nacional, como las cuarentenas estrictas y los cierres de negocios por casi un año, hicieron salir a flote las desventajas e inconvenientes que puede presentar este modelo de negocio, pues el potencial crecimiento de ventas que presentaba la empresa no le aseguraba mayores beneficios, y ahora al enfrentar las consecuencias de la pandemia, le ha ocasionado que la rentabilidad sea muy baja.

12. Conclusiones y Recomendaciones

Al tomar como referencia la empresa colombiana Tostao' Café & Pan, se plantea la idea de conocer como es el comportamiento de un país como Colombia en el consumo per cápita de Café, debido a que Colombia al ser un país cafetero y de exportación, se consideraría que tiene una gran demanda de dicho producto, ahora, otra cosa es la oferta de café que se presenta en el país y la asequibilidad del consumidor al producto; como se observó en todo el desarrollo del proyecto, la estrategia de la empresa Tostao' no solo se basaba en ofrecer un producto que ya está establecido en el mercado, con organizaciones muy bien posicionadas como lo son Juan Valdez, Oma y Starbucks, siendo estas las más representativas en imagen y marca en el mercado nacional, por lo que se consideraría que abarcan el total del mercado y que la demanda del consumo de café está cubierta por estas organizaciones, sin embargo, como se registra en el cuerpo del trabajo, Tostao' ha logrado ingresar de forma impactante al mercado del consumo de café, con su estrategia "sin estratos", segmento del mercado que las empresas ya posicionadas no estaban cubriendo, con lo que se evidencio que el consumo per cápita de café es mucho mayor al que se tiene registrado, esto quiere decir que no es falta de demanda de producto sino de oferta del mismo, además de que su diferenciador es que no es asequible a la totalidad de los consumidores por sus altos precios, debilidad que aprovecho Tostao' para posicionarse en el mercado en un tiempo muy corto.

El éxito de Tostao' ha generado múltiples estudios de su tipo de organización y estrategia de mercadeo, tal como ocurre en este caso en donde se planteó desarrollar el análisis del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), con el

fin de identificar el comportamiento de la empresa en cada una de las matrices del diagnóstico; la empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida, la cual está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias; además de tener una estructura administrativa muy plana y liviana en la cual no se tiene supervisores de zona o áreas comerciales y de mercadeo, debido a que cuenta con un alto nivel de autogestión para poder reducir los costos, evita pagar arriendos caros para ofrecer siempre precios bajos, tampoco cuenta con un área comercial o de mercadeo. Entre los resultados obtenidos en el diagnóstico MMGO se observa que las matrices con menos desempeño fueron **Exportaciones** con una puntuación de 37,78%; **Gestión Ambiental** con 54,02% de puntuación y finalmente se registró que la matriz de **Comunicación e Información** obtuvo una puntuación de 58,43%, estas dos últimas se ubican en el Estadio 3 del diagnóstico, en cambio la matriz de *Exportaciones* se ubica en el Estadio 2 del diagnóstico MMGO, por lo que, se toma como referencia dicha área para llevar a cabo la propuesta de solución y el plan de acción. Se presenta como opción factible para la empresa Tostao', el desarrollo de una estrategia de concentración de mercado en los países seleccionados como factibles para la incorporación de los productos de Tostao' Café & Pan; se plantea como mercados aptos para la empresa, países con características culturales similares al de Colombia, de preferencia países cercanos o de la región, los cuales permitan desarrollar diferenciación de producto (estrategia de mercadeo "sin estratos") y establecer un sistema de recopilación de información en exportaciones; se logró establecer que la empresa puede desarrollar su proceso de exportación mediante exportaciones esporádicas, debido a que la compañía cuenta con una alianza, con la compañía colombiana Café Kumanday, la cual cuenta con experiencia en el desarrollo del negocio de exportación con sus productos de Café Verde,

despachando contenedores a Estados Unidos, Portugal, Holanda y Taiwán; esta empresa le permite a la empresa Tostao' Café & pan tener una puerta abierta en los procesos de exportación, por lo que, se sugiere que mediante el modelo temprano Uppsala de etapas secuenciales de expansión internacional, la empresa Tostao' Café & Pan desarrolle su proceso de internacionalización de la marca y sus productos.

Los procesos de internacionalización que una empresa debe tener en cuenta a la hora de acceder a un mercado internacional, debe estar focalizada en la innovación de procesos, en la organización, en el producto o servicio, en la accesibilidad a mercados extranjeros, entre otros; se debe tener muy presente las posibles alternativas de entrada un mercado extranjero, tal como ya se ha hecho mención en la presente investigación, se puede desarrollar mediante *Exportación Directa*, como también mediante *Exportación Indirecta* o por *Exportación Concentrada*, esto según las capacidades con las que cuente la organización, realizando un balance entre riesgo e inversión, sin dejar atrás los sistemas integrados de gestión (calidad, gestión ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional); todos estos procesos o estándares, son esenciales para llevar a cabo el acceso a los mercados internacionales.

Por otro lado, se estableció que la empresa debía desarrollar la implementación del Departamento de Exportaciones o Gestión Internacional, como también la capacitación del personal en el ámbito cultural de las exportaciones; para que el departamento de exportación opere de manera efectiva, debe estar en cabeza de un Director de Exportaciones, un Asistente de Exportaciones y un Comercial de Exportación, los cuales deben tener unas características específicas para desempeñar esta labor, a su vez se debe

tener una cooperación y coordinación con los departamentos de Logística, Producción y Finanzas, departamentos fundamentales a la hora de desarrollar la incursión en el comercio exterior.

13. REFERENCIAS

- apd.es. (2019, marzo 01). *Proceso de internacionalización de empresas: ¿Cómo internacionalizar tu compañía?* APD: <https://www.apd.es/proceso-de-internacionalizacion-empresas/>
- Batalla, D. (2013, marzo 9). *El modelo de Uppsala*. Nociones de economía y empresa: <https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- Carmona, J. E. (2019, noviembre 15). *Nuevas estrategias de internacionalización para las empresas colombianas*. grupobancolombia.com: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/nuevas-estrategias-de-internacionalizacion-para-empresas-colombianas>
- Castro Figueroa, A. M. (2006, junio). La internacionalización de las empresas en Colombia. (R. V. Bedoya, Ed.) *Revista Universidad y Empresa*, 8(10), 138+.
- Congreso de Colombia. (1979). *Ley Medidas Sanitarias (Ley 9 de 1979) por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. Vlex Colombia: https://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-dictan-medidas-sanitarias-246783993?_ga=2.72711057.36348512.1605107874-1463244213.1605107874
- Congreso de Colombia. (2008, mayo 29). *Decreto 1879 de 2008, por el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, al artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones*. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: <http://sisjur.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524>

Congreso de Colombia. (2011, octubre 12). *Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011)*.

Vlex Colombia: <http://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-2011-estatuto-consumidor-336266077>

dinero.com. (2016, octubre 11). El modelo "sin estratos" de la cadena Tostao' Café y Pan.

Dinero. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tostao-cafe-y-pan-y-su-modelo-de-negocio-sin-estratos/238790>

EAE Business School. (2018, marzo 28). *Así es la estructura de un departamento de*

exportación. EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/asi-es-la-estructura-de-un-departamento-de-exportacion/>

EL TIEMPO. (2020, julio 02). *El trago amargo que pasan Tostao, Juan Valdez y otras*

tiendas de café. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/el-duro-trago-amargo-que-pasan-tostao-juan-valdez-y-varias-tiendas-de-cafe-513460>

eltiempo.com. (2017, abril 17). La fórmula de Tostao Café para dar calidad a buen precio.

EL TIEMPO. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/como-funciona-la-cadena-de-cafe-y-panaderia-tostao-78396>

Forbes Staff. (2021, febrero 10). *Aceptan acuerdo para la reorganización de Tostao'*.

Forbes: <https://forbes.co/2021/02/10/negocios/aceptan-acuerdo-para-la-reorganizacion-de-tostao/>

Galindo, C. (2020, abril 26). Cómo surgió Tostao' Café & Pan y por qué tiene tanto éxito.

COLOMBIAN. <https://colombian.com.co/economia/como-surgio-tostao-cafe-pan/>

La W Radio. (2018, julio 24). *La W*. El fenómeno Tostao': hot tiene más de 340 locales:

<https://www.wradio.com.co/noticias/sociedad/el-fenomeno-tostao-hoy-tienen-mas-de-340-locales/20180724/nota/3777591.aspx>

- Leal Barrera , N. (2017, septiembre 25). La historia detrás del éxito de Tostao'. *EL ESPECTADOR*. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao/#:~:text=Tostao'%20es%20una%20cafeter%C3%ADa%20que,la%20ubicaci%C3%B3n%20de%20cada%20local>.
- Lozano Garzón, R. (2019, abril 15). Por ventas, Tostao ya es segunda en ranquin de tiendas de café. *EL TIEMPO*.
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/comportamiento-de-las-tiendas-de-cafe-en-2018-349394>
- marketinginteli.com. (n.d.). *Tostao una marca muy, muy cercana a los consumidores*.
Marketingintel: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-tostao/>
- Minagricultura. (n.d.). *Caficultores*. <https://www.minagricultura.gov.co/atencion-ciudadano/preguntas-frecuentes/Paginas/Caficultores.aspx>
- Novoa Caldas, G. E. (2016, abril). La internacionalización de las empresas en Colombia. 50. Colombia: Instituto Universitario de Análisis Económico y Social.
http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_16.pdf
- Pérez Uribe, R. I., Velásquez Contreras, A., Castellanos, G., Garzón Gaitán, M., Alfonso Vargas, H., Alfonso, N., . . . Vidal Arizabaleta, M. (2013). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. Universidad EAN:
<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>

portafolio.co. (2017, septiembre 19). La autogestión del personal, receta del día a día en Tostao'. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/lecciones-empresariales-el-caso-tostao-509870>

portafolio.co. (2018, marzo 19). Tostao' ya es la cadena de café con más tiendas en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tostao-ya-es-la-cadena-de-cafe-con-mas-tiendas-en-colombia-515355>

Presidencia de la Republica. (2016). *Decreto 1625 de 2016, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria*. Vlex Colombia: <http://legislacion.vlex.com.co/vid/decreto-1625-2016-medio-787227769>

publimetro.co. (2018, abril 08). Conozca de dónde viene el pan y el café que vende Tostao. *Publimetro Colombia*. <https://www.publimetro.co/co/colombia/2018/04/08/conozca-donde-viene-pan-cafe-vende-tostao.html>

Pulzo. (2020, junio 30). *Pandemia dejó a Tostao' debiendo meses de arriendo; dueños de los locales no aguantan más*. <https://www.pulzo.com/economia/tostao-debiendo-meses-arriendo-varios-sus-locales-PP926198>

pulzo.com. (2018, julio 19). *La nueva estrategia de Tostao para competir más fuerte en Bogotá*. pulzo: <https://www.pulzo.com/economia/tostao-estrena-nuevo-servicio-colombia-PP524549>

questionpro.com. (n.d.). *¿Qué es la Investigación Exploratoria?* QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20exploratoria%20es%20un,p,ero%20sin%20proporcionar%20resultados%20concluyentes.>

- Robledo, C. (2011, 04 09). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. *Dinero*. <https://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071>
- Semana. (2020, mayo 28). *Con innovación y tecnología, así sobrevive Tostao' a la crisis por la pandemia*. <https://www.semana.com/cual-es-la-estrategia-de-tostao-para-sobrevivir-a-la-crisis-del-coronavirus/287117/>
- semana.com. (2017, 12 23). El fenómeno Tostao'. *SEMANA*. <https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386/>
- tecnicasdeinvestigacion.com. (2020, febrero 27). *¿Qué es una investigación exploratoria y sus características?* TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: <https://tecnicasdeinvestigacion.com/investigacion-exploratoria/>
- Valencia García, L. M. (2018, agosto 13). Estudio para internacionalización de la marca "Tostao café & pan" en Weston - Estados Unidos. *INTERNACIONALIZACION TOSTAO*. Bogotá, Colombia: Editorial Universitaria San Mateo. <http://localhost:80/jspui/handle/123456789/69>
- Wikipedia. (2018, abril 26). *Modelo de Uppsala*. [es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Uppsala#:~:text=El%20modelo%20de%20Uppsala%20es,de%20expandirse%20en%20nuevos%20mercados](https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Uppsala#:~:text=El%20modelo%20de%20Uppsala%20es,de%20expandirse%20en%20nuevos%20mercados).