

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA SER APLICADO A
5 MICROEMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SINCELEJO**

ALBEIRO AGUILAR VALIENTE

EDGAR ZARATE TIRADO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL

2014

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA SER APLICADO A
5 MICROEMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SINCELEJO**

ALBEIRO AGUILAR VALIENTE

EDGAR ZARATE TIRADO

Monografía

ASESOR

GERMÁN MEJÍA DÁGER

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL

2014

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Descripción del problema	10
1.2 Formulación del problema	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	15
3.1 General	15
3.2 Específicos.....	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1 Antecedentes	16
4.2 Marco teórico	20
4.2.1 Teoría del desarrollo organizacional	20
4.2.2 Gestión administrativa	24
4.3 Marco conceptual	24
5. DISEÑO METODOLÓGICO	26
5.1 Tipo de estudio	26
5.2 Delimitación del estudio	26
5.2.1 Temática.....	26
5.2.2 Delimitación espacial.....	26
5.2.3 Delimitación temporal	26
5.2.4 Población objetivo	27
5.2.5 Muestra	27
5.3 Fuentes información	28
5.3.1 Secundaria	28
5.3.2 Primaria	28
6. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PANIFICADOR EN COLOMBIA Y SUCRE, Y DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LAS PANIFICADORAS DE SINCELEJO.....	30
6.1 Caracterización del sector panificador	30

6.1.1 Clasificación	30
6.1.2 Dinámica del consumo de pan en Colombia	31
6.1.3 Consumo de pan en los hogares colombianos.....	32
6.1.4 Situación en el departamento de Sucre	33
6.2 Problemática en las panificadoras e identificación de los aspectos a mejorar	35
6.2.1 Una organización eminentemente familiar	35
6.2.2 Estrategias competitivas de las empresas	37
7. NIVEL DE SATISFACCIÓN E IMPORTANCIA RESPECTO A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN LAS PANIFICADORAS	39
7.1 Características de los clientes	39
7.2 Calificaciones sobre los productos de las panaderías	42
7.3 Calificaciones sobre los servicios de las panaderías	44
8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CADENA DE VALOR DE LAS PANIFICADORAS DE SINCELEJO	47
8.1 Organigrama	47
8.2 Cadena de valor	48
9. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LAS PANIFICADORAS	51
9.1 Reclutamiento	52
9.1.1 Proceso de reclutamiento.....	52
9.1.2 Fuentes	53
9.2 Selección del personal	53
9.2.1 Entrevista	54
9.2.2 Evaluación del candidato.....	54
9.3 Descripción de cargos	55
9.4 Análisis del cargo	55
9.5 Contrato de trabajo.....	56
9.6 Salud ocupacional	56
9.7 Capacitación del talento humano.....	57

10. PROCESO DE MANEJO FINANCIERO PARA LAS PANIFICADORAS	60
10.1 Prácticas y modelo de manejo financiero integral	61
10.1.1 Elementos	62
10.1.2 Funcionamiento	63
11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PARA LAS PANIFICADORAS DE SINCELEJO.....	65
11.1 Pan francés	65
11.1.1 Descripción.....	65
11.1.2 Ingredientes.....	65
11.1.3 Características	65
11.1.4 Forma de consumo	66
11.1.5 Vida útil.....	66
11.2 Pan blando	66
11.2.1 Descripción.....	66
11.2.2 Ingredientes.....	66
11.2.3 Características	66
11.2.4 Forma de consumo	67
11.2.5 Vida útil.....	67
11.3 Pan integral	67
11.3.1 Descripción.....	67
11.3.2 Ingredientes.....	67
11.3.3 Características	68
11.3.4 Forma de consumo	68
11.3.5 Vida útil.....	68
11.4 Croissant	68
11.4.1 Descripción.....	68
11.4.2 Ingredientes.....	68
11.4.3 Características	69
11.4.4 Forma de consumo	69
11.4.5 Vida útil.....	69

11.5 Pan dulce (roscones)	69
11.5.1 Descripción.....	69
11.5.2 Ingredientes.....	70
11.5.3 Características	70
11.5.4 Forma de consumo	70
11.5.5 Vida útil.....	70
11.6 Muffins	70
11.6.1 Descripción.....	70
11.6.2 Ingredientes.....	71
11.6.3 Características	71
11.6.4 Forma de consumo	71
11.6.5 Vida útil.....	71
11.7 Brazo de reina	72
11.7.1 Descripción.....	72
11.7.2 Ingredientes.....	72
11.7.3 Características	72
11.7.4 Forma de consumo	72
11.7.5 Vida útil.....	73
11.8 Tiramisú	73
11.8.1 Descripción.....	73
11.8.2 Ingredientes.....	73
11.8.3 Características	73
11.8.4 Forma de consumo	74
11.8.5 Vida útil.....	74
11.9 Galletas	74
11.9.1 Descripción.....	74
11.9.2 Ingredientes.....	74
11.9.3 Características	74
11.9.4 Forma de consumo	75
11.9.5 Vida útil.....	75

12. CONCLUSIONES76
13. RECOMENDACIONES.....79
BIBLIOGRAFÍA.....80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Edad	39
Gráfica 2. Género	40
Gráfica 3. Estado civil	40
Gráfica 4. Estrato	41
Gráfica 5. Ocupación	41
Gráfica 6. Frecuencia de adquisición de productos que venden las panaderías ...	42
Gráfica 7. Grado de satisfacción con las panaderías en Sincelejo	42
Gráfica 8. Grado de importancia de algunos aspectos de los productos de las panaderías de Sincelejo	43
Gráfica 9. Grado de satisfacción de algunos aspectos de los productos de las panaderías de Sincelejo	44
Gráfica 10. Grado de importancia de algunos aspectos de los servicios de las panaderías de Sincelejo	45
Gráfica 11. Grado de satisfacción de algunos aspectos de los servicios de las panaderías de Sincelejo	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de la edad	39
Tabla 2. Ingredientes pan francés.....	65
Tabla 3. Ingredientes pan blando.....	66
Tabla 4. Ingredientes pan integral.....	67
Tabla 5. Ingredientes del croissant	68
Tabla 6. Ingredientes del pan dulce (roscones)	70
Tabla 7. Ingredientes de los muffins	71
Tabla 8. Ingredientes del brazo de reina.....	72
Tabla 9. Ingredientes del tiramisú	73
Tabla 10. Ingredientes de las galletas	74

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En Colombia, existe una falta de preparación de las empresas para competir en el contexto internacional, esto se debe, en gran medida, a una escasa planeación y proyección del negocio, que viene a generar grandes ineficiencias en la distribución de los recursos económicos, tecnológicos y humanos con los que se cuenta, produciendo la necesidad de aumentar el costo final del producto.

Según Cordero¹ el 25% de las PYMES nacientes se quiebran antes del tercer año de vida puesto que se encuentran en un mercado altamente competitivo, globalizado, con tecnología avanzada que facilitan y optimizan los procesos.

En Sincelejo, las pequeñas industrias panificadoras se han forjado como estructuras familiares, usando más los conocimientos empíricos de los asociados que las teorías sobre organización empresarial; esta falta de cientificidad limita la distribución estratégica de los recursos obligando a aumentar el precio final del producto; así mismo, las pequeñas empresas subsisten el día a día, dificultándose la conformación de un capital que les permita proyectarse en el futuro, poniendo en riesgo su competitividad, especialmente cuando en la ciudad, empresas más desarrolladas, provenientes de otras regiones del país y del mundo, han sentado sus bases de mercado provocando una competencia desigual que lleva a la quiebra a las pequeñas panificadoras, desequilibrando la economía de muchas familias en la región.

Dentro de los principales problemas a evaluar que deben ser corregidos a partir de un modelo claro de gestión, se encuentra el control de las materias primas para

¹ CORDERO, Néstor. Modelo de gestión gerencial de recursos basado en el costeo de calidad. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda, 2010.

optimizar su uso; la contratación de personal y las capacitaciones que son requeridas tanto a nivel del trabajo de panadería propiamente dicho, pero también en materia tributaria, de contabilidad, legal y otros aspectos relacionados con la microempresa. Así mismo, las características del tipo de maquinaria utilizada, la distribución de los procesos, el acceso a un archivo histórico-comparativo que facilite determinar los periodos de menor demanda para evitar los sobrantes de producto terminado, los sistemas de atención al cliente, entre otros.

Es así como se hace inminente desarrollar un sistema de gestión gerencial que combata, desde la planeación estratégica, las diferencias que, en materia de producción y mercado, ponen en peligro el éxito de las pequeñas empresas. Se trata de atacar los principales escollos relacionados con la normatividad y el modo de organización, así como el conocimiento de procesos de producción y materias primas como nuevas estrategias de tecnología y mercadeo. De este modo, las pequeñas panificadoras serán más competitivas puesto que, hacer frente a los nuevos retos de industria y comercio que plantea el nuevo milenio, obliga a distribuir de manera estratégica los recursos.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de gestión que debe ser aplicado en las cinco pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de Sincelejo seleccionadas para hacerlas sostenibles y competitivas en el mercado regional?

2. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, las PYMES comprenden el 90% del total de la empresa nacional², siendo las que más ingresos le generan al país, sin embargo, en su gran mayoría son empresas familiares de poca complejidad organizacional en donde una sola persona cumple diferentes funciones. En el municipio de Sincelejo, la industria no es de gran escala, pero son destacables las empresas de productos alimenticios, confecciones, calzado y transformación de la madera desde donde se viene presentando una fuerte visión microempresarial que abre el horizonte para una mejor calidad de vida de la población³. Del total de familias, el 23% desarrolla alguna actividad económica para obtener ingresos cuyo mayor porcentaje proviene de elementos elaborados o transformados por ellos mismos; el 15,7% son famiempresas y el 32.3% son microempresas. Sólo el 3% son empresas grandes.

En la actualidad, estas empresas han debido enfrentar un cambio en las condiciones de mercado relacionadas con la competencia global, con un modelo de economía caracterizado por productores y comercializadores de mayor recorrido en el área y, por tanto, con más experiencia y dominio del sector, hecho que desemboca en la necesidad de adecuarse para sobrevivir bajo las nuevas condiciones de la economía. Esto implica un cambio en la cultura organizacional de fondo, dejar de pensar en una situación monopolística y generar un modelo de gestión gerencial como base de desarrollo de toda la organización empresarial, donde se incluyan estrategias de mejoramiento que adecuen su actividad económica a las condiciones cambiantes del mercado. Tales estrategias parten de las modificaciones de la cultura organizacional a partir de parámetros claros de

² *Ibíd.*

³ BRIEVA, José. Análisis del mercado laboral de los municipios de Sincelejo, Coveñas, San Onofre, Santiago de Tolú y Tolviejo. Sincelejo: Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre, 2009.

acción en los cuales prime la proyección, la estrategia, la evaluación y el mejoramiento relacionados con los requerimientos del contexto comercial en que se desarrollan estas pequeñas panificadoras.

En la ciudad de Sincelejo, son muy pocos los estudios de mercado que se han realizado en el sector alimentario, específicamente, el panadero; así mismo, las pequeñas industrias no cuentan con el apoyo suficiente de entidades gubernamentales para adelantar modelos de gestión. Por tanto, la importancia de esta investigación radica en dar a los comerciantes herramientas claras con las cuales puedan realizar las modificaciones pertinentes y adecuen su actividad económica al contexto global, más aún, con las actuales políticas gubernamentales de libre comercialización con países primer mundistas que pueden afectar gravemente la industria colombiana si esta no se encuentra preparada adecuadamente, el desarrollo del país dependerá exclusivamente de la capacidad que tenga las empresas para enfrentar y crecer en un entorno con inestables reglas de juego, mayores libertades y una alta competencia.

En el desarrollo de esta investigación se realizará un análisis de los factores internos y externos de las panificadoras de la ciudad de Sincelejo, para luego formular estrategias adecuadas que faciliten el incremento de la productividad. Para ello se requiere conocer la situación actual de las empresas y analizar detalladamente el entorno, de modo que sea posible proponer estrategias que respondan a las necesidades y fortalezas reales. Así mismo, se retomarán otras investigaciones realizadas en el mismo sentido entre las que se cuenta la elaboración del Plan Estratégico para la empresa Envagrif, la reestructuración organizacional de una PYME dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y la Planificación estratégica para incrementar la

productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato⁴, apoyados además en las diferentes propuestas teóricas y metodológicas que se relacionan en la bibliografía. De este modo se reconocerán aspectos relevantes de creación y fomento de modelos de gestión adecuándolos específicamente a las características del contexto regional en el que se enmarca esta propuesta.

⁴ ENRÍQUEZ, Sylvia. Diseño de una auditoría administrativa como herramienta de evaluación de los procedimientos del departamento financiero de panificadora Ambato Panambato Cia. Ltda. Quito: Universidad Central de Ecuador, 2012.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Diseñar un modelo de gestión gerencial que logre la sostenibilidad y competitividad de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de Sincelejo.

3.2 Específicos

- Describir las características del sector panificador en Colombia y Sucre, que permitan diagnosticar la problemática actual de las panificadoras de Sincelejo.
- Identificar el nivel de satisfacción y la importancia que los individuos de Sincelejo tienen respecto a los productos y servicios que se ofrecen en las panificadoras locales.
- Establecer la estructura organizacional y la cadena de valor de las panificadoras de Sincelejo.
- Definir el proceso de gestión del talento humano para las panificadoras objeto de estudio.
- Formular recomendaciones que permitan fortalecer las capacidades del talento humano de las panificadoras de Sincelejo.
- Diseñar un portafolio de productos que deban ser fabricados, distribuidos y comercializados por las panificadoras de Sincelejo.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Antecedentes

Existen diversas investigaciones relacionadas con el tema abordado en el presente estudio. A continuación se presentan las más relevantes, y que servirán como referencias para los elementos a desarrollar más adelante.

Tejada⁵ efectuó un análisis de las tres estrategias o modelos de gestión que actualmente tienen un significado histórico y contextual en el ámbito de las organizaciones: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. El autor enfatiza en esta última estrategia, además señala que estos modelos de gestión están claramente relacionados e integrados entre sí y que se deben estudiar como una unidad. Así mismo destaca las dificultades de su implementación y sobre la importancia de que se aborden de manera rigurosa, sistemática y científica.

Por su parte Corrales⁶ analizó el caso chileno, en cuanto a una proposición metodológica-analítica para determinar la dinámica de la gestión en el ámbito universitario. Emplea una metodología que se deriva de investigaciones de tipo cualitativo y técnicas de observación a través de un sistema de categorización en textos de informes de autoevaluación, se modela el proceso de la gestión realizada considerándolo como un modelo de sistema.

Una interesante revisión de los diversos marcos teóricos y empíricos relacionados con la gerencia de los recursos humanos y la evaluación del desempeño es

⁵ TEJADA, Alonso. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. En: Psicología desde el Caribe. 2013, vol. 12. p 115-133.

⁶ CORRALES, José. Escalamiento multidimensional para determinar modelos de gestión administrativa. En: Theoria. 2006, vol. 15, no. 2. p 17-31.

efectuado por Camejo⁷. El autor concluye que las organizaciones en la actualidad deben elevar su esquema gerencial sobre el recurso humano haciéndolo más efectivo a los cambios, porque se tiene que entender que los individuos que ejecutan labores en una organización establecen principios y valores que deben ser compartidos con la gerencia en aras de un interés común por el logro de una filosofía empresarial basada en la excelencia; tal como se desea con las panificadoras de la ciudad de Sincelejo que se considerarán más adelante.

En lo relativo a los proveedores, Herrera y Osorio⁸ señalan que su gestión constituye un elemento fundamental dentro de lo que compete a la administración moderna de las organizaciones, especialmente si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de los productos terminados. Estos investigadores recomiendan que los encargados del aprovisionamiento tengan herramientas que les permitan tomar decisiones ágilmente, y en la medida de lo posible, que sean objetivas y fáciles de usar. Como bien verá el lector más adelante, esta es una de las debilidades que presentan las empresas panificadoras objeto de estudio, y que claramente le restan competitividad en el entorno económico a nivel local.

El cliente constituye la piedra angular en el trabajo de Valenzuela y Torres⁹, así, desde su perspectiva proponen un modelo basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. Esto en la medida en que la globalización y los escenarios productivos

⁷ CAMEJO, Armando. El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. En: Entelequia. 2008, no. 8. p 97-105.

⁸ HERRERA, María y OSORIO, Juan. Modelo para la gestión de proveedores utilizando UHP difuso. En: Estudios Gerenciales. 2006, no. 99. p 69-88.

⁹ VALENZUELA, Leslier y TORRES, Eduardo. Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. En: Estudios Gerenciales. 2008, vol. 24, no. 109. p 65-86.

donde impera la competencia, exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Así mismo, Boada y Gil¹⁰ examinan la relación entre la Gestión Estratégica de Recursos Humanos implementada en las organizaciones con las tres perspectivas (clientes, finanzas y procesos) del Balanced Scorecard. Consideran una muestra representativa de cerca de dos centenares de directivos, a los cuales se les aplicaron varias pruebas auto-administradas. Encuentran que la esfera de los clientes es una de las más importantes.

Desde el punto de vista de la innovación, Pedroza y Ortiz¹¹ consideran que este es el motor más importante para la prosperidad de las empresas, para lo cual deben tener una estrategia definida para el desarrollo de nuevos productos y su estructura organizacional claramente alineada a una cultura de innovación. Esto se constituye, como se verá más adelante con el desarrollo del trabajo, que es otra de las dificultades que enfrentan las panificadoras objeto de análisis, en la medida en que sus estructuras organizacionales se basan en prácticas familiares de escasa capacitación, a la vez que el aspecto innovador es bastante limitado, y nulo en muchos casos.

En línea con lo anterior, Arellano¹² reconoce que el avance de las nuevas tecnologías motiva el desarrollo y la integración de los sistemas de información en

¹⁰ BOADA, Joan y GIL, Carmen. Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2009, vol. 25, no. 2. p 123-134.

¹¹ PEDROZA, Álvaro y ORTIZ, Sara. Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos. En: Journal of Technology, Management & Innovation. 2008, vol. 3, no. 3. p 112-122.

¹² ARELLANO, Madeleine. Sistemas de información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión? En: Revista de Ciencias Sociales. 2008, vol. 14, no. 3. p 546-560.

una organización para propender a su eficiencia. La investigadora desarrollo una investigación documental sobre la caracterización de los sistemas de información y la formulación de indicadores de gestión, para lo cual encuentra que existe una desconexión entre quién diseña el sistema (técnico) y quién utiliza la información (decisor), ya que durante el desarrollo del sistema los fines no logran ser compartidos, y prevalece la búsqueda de objetivos individuales.

Una puntualización de lo mencionado Arellano (2008) consiste en lo que Morillo y Pulido¹³ abordan en su investigación, respecto a la necesidad de que las micro y pequeñas empresas panaderas cuenten con sistemas de acumulación de costos que generen información apropiada, oportuna y detallada. En un estudio de caso para un municipio de Brasil, encontraron que estas panaderías no poseen un sistema de acumulación de costos adecuado, por tanto les resulta difícil, sino imposible, calcular los costos de producción precisos para la planificación, control y toma de decisiones.

La financiación en el ámbito panadero reviste enorme importancia, pues así como sucede en otras áreas de la economía, posibilita la adquisición de materia prima, llevar a cabo mejoras en el negocio, entre otras. Al respecto Rangel, Graterol, Alizo y Socorro¹⁴ determinan las fuentes de financiamiento utilizadas por las pequeñas y medianas empresas procesadoras de harinas pulverizada, en virtud que se requieren recursos financieros para alcanzar el desarrollo del sector.

En su trabajo encuentran que el sector panadero está inmerso en una profunda crisis debido a la prolongada regulación del precio del pan, la liberación de los

¹³ MORILLO, Marysela y PULIDO, Yoleida. Diseño de un sistema de acumulación de costos para la micro, pequeña y mediana industria panadera. En: Revista de Ciencias Sociales. 2006, vol. 12, no. 2. p 278-296.

¹⁴ RANGEL, Isabel, GRATEROL, Ángela, ALIZO, María y SOCORRO, Cecilia. Estrategias de financiamiento aplicadas en el sector panadero del estado Zulia. En: Revista de Ciencias Sociales. 2008, vol. 14, no. 3. p 528-545.

precios y el alza de la materia prima, lo cual ha afectado los niveles de liquidez, el flujo de caja, el capital de trabajo y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector. Entre tanto, las fuentes de financiamiento utilizadas fueron: el crédito comercial, los préstamos bancarios a corto y largo plazo, en condiciones poco favorables, y el aumento del capital social.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Teoría del desarrollo organizacional

4.2.1.1 Definición

La teoría del desarrollo organizacional le proporciona el fundamento científico a la presente investigación, en la medida en que constituye un conjunto de ideas sobre el ser humano, la organización y el ambiente, con el fin de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Esta teoría se encuentra vinculada con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente, precisamente aspectos que se necesitan comprender y analizar en el contexto de las empresas panificadoras de Sincelejo, con el fin de estructurar un modelo de gestión gerencial que les permita superar y transformarse desde su actual situación¹⁵.

Bajo este enfoque se entiende a la organización como una tipificación conductista, según la cual se define como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Lo anterior utiliza la noción tradicional de la división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización, y se

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: McGraw-Hill, 2006.

refiere a los individuos como sujetos contribuyentes de las organizaciones, en el lugar de asumir que están incluidos en estas. A su vez, las empresas actúan dentro de un ambiente, respecto al cual su existencia depende de la manera como se relacione con este. De acuerdo a esto, se puede afirmar que “la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que operan”¹⁶.

4.2.1.2 Definición de cultura organizacional

Este concepto comprende aquellos hábitos, creencias, valores y demás interacciones que se establecen entre la organización y sus miembros¹⁷. Esta “representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas, y es compartida por todos los miembros de la organización”¹⁸. En el capítulo de diagnóstico de la problemática del sector panificador se apreciarán algunos aspectos relativos a la deficiente cultura organizacional con que operan estas empresas en la ciudad de Sincelejo.

4.2.1.3 El cambio

Como parte del desarrollo organizacional se tiene el concepto de cambio, aplicado al conjunto de variables y situaciones que deben observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad. Para que se gesticione el cambio al interior de la organización, se debe contar con capacidad innovadora, teniendo en cuenta, especialmente lo siguiente¹⁹.

¹⁶ *Ibíd.*, p 319.

¹⁷ NOSKI, Abraham. *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Madrid: Netbiblo, 2005.

¹⁸ *Op. Cit.*, p 319.

¹⁹ *Ibíd.*

- Elementos del cambio

La adaptabilidad. Corresponde a la capacidad de resolver problemas y de reaccionar de forma flexible a las exigencias mutables e inconscientes del medio ambiente. Para ser adaptable, la organización debe ser flexible, para que pueda adaptar e integrar nuevas actividades, productos y/o servicios

El sentido de identidad. Se entiende como el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización; la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes.

Perspectivas exactas del medio ambiente. Hace referencia a la percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente en el que se encuentra inmersa la organización.

Integración entre los participantes. Esto se lleva a cabo para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado. En la presente monografía se intenta lograr, así sea una parte importante en relación con este aspecto, mediante el diseño de un proceso de gestión del talento humano que labora en las panificadoras.

- Modelo de Lewin

Se parte de asumir que este corresponde a la transición de una situación a otra diferente, implicando, en consecuencia, ruptura, transformación, perturbación e interrupción. Así pues, en la realidad actual el ambiente en el que se encuentran inmersas las organizaciones se caracteriza por ser enormemente dinámico y en constante cambio²⁰.

²⁰ Ibíd.

Ahora bien, el trabajo de Lewin²¹ constituye el fundamento teórico del proceso de cambio adoptado posteriormente por la teoría del desarrollo organizacional, éste se aplica a personas, grupos, organizaciones, y consiste en tres fases fundamentales:

- Etapas del cambio según Lewin

Descongelamiento del estándar actual de comportamiento. Surge cuando la necesidad de cambio se hace muy evidente, que la organización puede entenderla y aceptarla rápidamente para que el cambio pueda gestarse. En caso de no existir descongelamiento, la tendencia actual será el retorno al estándar habitual de comportamiento.

Cambio. Aparece cuando se descubren y adoptan nuevos comportamientos y actitudes en la organización. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores y formas de llevar a cabo los procedimientos; en esta etapa se aprenden nuevas ideas y prácticas de forma que las personas piensan y las ejecutan de determinada forma.

Recongelamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y refuerzo, de forma tal que este nuevo estándar se transforme en una nueva norma. En este orden de ideas, recongelamiento significa que aquello aprendido fue integrado a la práctica cotidiana de la organización.

²¹ LEWIN, Arthur. *Frontiers in Groups Dynamics: Concept, Methods, and Reality in Social Science.* En: *Human Relations.* 1947, vol. 1, no. 1. p. 5-41.

4.2.2 Gestión administrativa

4.2.2.1 Definición

La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros²².

4.2.2.2 Objetivos

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

4.3 Marco conceptual

Administración: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

²² MORALES, Diana. Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito caso práctico: CERSA Cía. Ltda. Quito: Universidad Politécnica Salesiana, 2012.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Mediana empresa: aquella con una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, y que sus activos totales ascienden a un valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: aquella cuya planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, y tiene activos totales (excluida la vivienda) por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Panificadora: empresa dedicada a la producción y a la comercialización de productos relacionados con la panadería y la repostería.

Pequeña empresa: aquella cuya plante de personal está entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, además tiene activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Planificación administrativa: Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

Satisfacción: Situación en la que los consumidores quedan a gusto con un producto.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de estudio

La presente investigación corresponde a un tipo de estudio exploratorio pues permite la formulación de un modelo de gestión gerencial para algunas empresas del sector panificador de Sincelejo. Con este tipo de estudio se busca obtener información clara y completa²³, sobre la producción y comercialización de productos de panadería y repostería con esto se intenta lograr sostenibilidad y competitividad en estas organizaciones.

5.2 Delimitación del estudio

5.2.1 *Temática*

La investigación de fundamentará en el acervo teórico de la planeación estratégica y los principios de la gestión gerencial.

5.2.2 *Delimitación espacial*

Corresponde a la ciudad de Sincelejo, en el departamento de Sucre, en la Costa Caribe Colombiana.

5.2.3 *Delimitación temporal*

El estudio es representativo para el segundo semestre del año 2013.

²³ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2006.

5.2.4 Población objetivo

La población objetivo está integrada por un lado, por las panificadoras que operan en la ciudad de Sincelejo. Y por otro lado, por los clientes de estas empresas, en la ciudad, que demandan sus productos.

5.2.5 Muestra

5.2.5.1 Panificadoras

Se escogieron a conveniencia (de manera no probabilística) 5 microempresas panificadoras de la ciudad de Sincelejo. El criterio empleado se basó en el interés manifiesto, la necesidad y la voluntad del administrador, de incorporar procesos de desarrollo empresarial en sus negocios.

5.2.5.2 Clientes

La muestra de clientes de las panificadoras se calculó partiendo del número de habitantes mayores de 18 años de Sincelejo; de acuerdo al DANE²⁴ la cifra fue de 177.642 individuos en 2012.

Ahora bien, con el fin de estimar una muestra representativa se empleó la siguiente fórmula estadística:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{Npq}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

En esta se tiene que:

N es el tamaño de la población, correspondiente a 177.642 habitantes

²⁴ DANE. Índice de Precios al Consumidor, 2013 [Citado el: 3 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/ago13/IPC_Variacion.xls

Z es el valor por debajo de la curva normal asociado a un determinado nivel de confianza, que para la presente investigación se definió en 95%, por ello Z será de 1,96.

p y q son probabilidades de escogencia, que se toman cada uno del 50% para obtener la muestra más grande estadísticamente permisible.

i es el error que se prevé cometer en el cálculo de cualquier parámetro con base en la información muestra, para este caso será de 10%.

Finalmente, n es el tamaño de la muestra, que correspondió en este caso a 96.

$$n = 1,96^2 \frac{177.642 * 0,5 * 0,5}{0,1^2(177.642 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 96$$

5.3 Fuentes información

5.3.1 Secundaria

El estudio se complementará con información secundaria compilada por los autores provenientes de estudios, investigaciones, estadísticas e informes publicados por diferentes entidades de orden local relacionadas con el tema:

- Cámara de Comercio de Sincelejo,
- Asociación Nacional de Industriales (ANDI),
- Observatorio del Caribe,
- DANE y
- Demás instituciones y bibliografía relacionadas.

5.3.2 Primaria

Para el desarrollo de la investigación se utilizará una encuesta dirigida a los usuarios de estas empresas, esta se muestra a continuación.

ENCUESTA SOBRE EL SECTOR DE LAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE SINCELEJO Universidad de Cartagena – Facultad de Ciencias Económicas	Número de encuesta: _____
--	---------------------------

1. Nombre de la panadería: _____
2. Edad: _____ años 3. Género: Masculino ___ Femenino ___
4. Estado civil: Casado ___ Unión libre ___ Soltero ___ Separado ___ Viudo ___
5. Estrato de su vivienda: 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___
6. Ocupación: Estudiante ___ Trabajador ___ Estudiante y trabajador ___ Ama de casa ___ Desempleado ___
7. Con qué frecuencia Ud. adquiere o compra productos que venden las panaderías (panes, galletas, cruasanes, etc.) en Sincelejo:
Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Pocas veces ___ Nunca ___
8. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las panaderías en Sincelejo?: Muy alto ___ Alto ___ Medio ___ Bajo ___ Muy bajo ___
9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la panadería _____?: Muy alto ___ Alto ___ Medio ___ Bajo ___ Muy bajo ___
10. Sobre los siguientes aspectos de los productos de la panadería _____ indique el grado de importancia que Ud. le otorga y el grado de satisfacción que le proporcionan (marque con una "X"):

	Sabor	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Precio	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Tamaño	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Variedad	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Disponibilidad del producto	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Empaque	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Presentación	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Higiene del producto	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___

11. Sobre los siguientes aspectos del servicio de la panadería _____ indique el grado de importancia que Ud. le otorga y el grado de satisfacción que le proporcionan (marque con una "X"):

	Instalaciones modernas	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Mobiliario y equipo	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Utensilios	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Disponibilidad de menudo (en monedas o billetes) para el vuelto o cambio	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Parqueadero	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Tiempo de espera para pagar el producto	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Orden del sitio	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___
	Limpieza del sitio	Muy importante ___ Importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___ Completamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Completamente insatisfecho ___

12. Valores las siguientes características del personal de la panadería _____ (marque con una "X"):

	Excelente	Bueno	Malo	Pésimo		Excelente	Bueno	Malo	Pésimo
Rapidez					Respeto				
Amabilidad					Higiene				
Atención al cliente					Vocabulario				
Eficiencia					Presentación				

Gracias por su tiempo

6. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PANIFICADOR EN COLOMBIA Y SUCRE, Y DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LAS PANIFICADORAS DE SINCELEJO

6.1 Caracterización del sector panificador

6.1.1 Clasificación

En Colombia las empresas panaderas pueden clasificarse de acuerdo al perfil económico que se maneja en su interior, en lo referente a la destinación de las utilidades que sus dueños o administradores, es decir, si destinan parte de éstas a constituir una reserva o si por el contrario las consumen. Lo anterior, determina las posibilidades de supervivencia y proyección de estas empresas, en tanto que uno de los principales factores es el ahorro, que se concibe como prerrequisito de la inversión y, por tanto, de su crecimiento. La clasificación de las empresas panificadoras se da de la siguiente forma²⁵.

6.1.1.1 Empresas de acumulación ampliada

Aquellas que generan una reserva del capital, que les permite reinversión y crecimiento. Normalmente se trata de empresas mejor estructuradas, más profesionales en el manejo gerencial.

6.1.1.2 Empresas de acumulación simple

Empresas cuyo margen de reserva es muy pequeño, es decir, sus posibilidades de crecimiento son menores, pero existentes. Es decir, aunque ahorran algo que en el mediano o largo, plazo se les posibilita crecer poco a poco. A su vez, este crecimiento está restringido por distintas situaciones que afectan no tanto el

²⁵ SENA. Caracterización ocupacional: Industria de la panificación y la repostería. Bogotá D.C.: SENA, 2006.

resultado económico de cada ejercicio, sino la disposición del remanente para reinversión.

6.1.1.3 Famiempresas o microempresas de subsistencia

En estas organizaciones, la familia empresaria vive de la producción, siendo estructuras económicas que suelen subvalorar el aporte de sus miembros, asumiendo algunas veces pagos en especie, o retribuyendo el trabajo aportado simplemente a través del sostenimiento básico del núcleo familiar involucrado.

Estas empresas se caracterizan porque regularmente adelantan sus actividades productivas y de comercialización en el mismo sitio de residencia, habitualmente ignorando los recursos de esta infraestructura como un costo a recuperar en la venta de sus productos. Dentro de este renglón se circunscribe el amplio sector informal que satisface las necesidades del numeroso mercado colombiano²⁶.

6.1.2 *Dinámica del consumo de pan en Colombia*

A lo largo del tiempo, en el país, el consumo de pan ha exhibido un comportamiento creciente pero moderado. Así bien, en el año 1999, en promedio, los colombianos consumieron mensualmente \$4.233 de pan, esto representó el 1,08% de la canasta de consumo mensual; la población de ingresos bajos consumió mensualmente \$992, la de ingresos medios \$4.500, y \$3.685 la de ingresos altos. Por otro lado, el mercado total correspondió a \$ 175.826.488.285²⁷.

Posteriormente, en 2004 el gasto en pan alcanzó \$296.842.079.152, correspondiendo la asignación media de gasto al 1,16% de la canasta de

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

consumo, es decir, \$6.563 mensuales. Discriminados así: la población de ingresos bajos, \$1.518 pesos, la de ingresos medios, \$6.989, y la de ingresos altos, \$5.771.

Ahora bien, luego de ajustar los datos disponibles por la inflación (DANE, 2013b), puede afirmarse que en 2012 la asignación media de gasto en la canasta de consumo mensual, nivel nacional, fue de \$ 9.149, lo que representó, para todo el mercado, \$ 421.489.632.231. Que correspondieron por cada individuo de bajos ingresos a \$ 2.116, de medianos ingresos a \$ 9.743 y de altos ingresos a \$ 8.045.

6.1.3 Consumo de pan en los hogares colombianos

Los hogares colombianos presentan una serie de regularidades en lo que se refiere al consumo de pan. De acuerdo a algunos estudios realizados²⁸, las principales características de este consumo son las siguientes. En primer lugar, la persona que decide el tipo de pan que se compra en el hogar es la mujer jefe de (en el 50,2% de los hogares), a su vez, quien compra el pan suele ser otra persona distinta de la mujer jefe de hogar (65,2%). En general, la persona que adquiere el pan lo hace caminando (82,6%).

A grandes rasgos, puede afirmarse que el consumo de pan se ha mantenido constante en el 56% de los hogares, mientras que se ha reducido en el 17% y ha aumentado en el 27% de los mismos. Así mismo, el 72% de los hogares prefieren productos recién horneados.

Los hogares manifestaron, por otro lado, que los elementos determinantes de la elección del sitio de compra son, en su orden: la calidad de los productos (57,6%), la higiene (21,1%), la calidad del servicio (6,3%), la accesibilidad del local (5%), y el precio (3,4%). Dentro del estudio considerado²⁹ se indagó también sobre los

²⁸ ANIPAN. Estudio nacional del mercado panificador en Colombia. Bogotá D.C., 2004.

²⁹ *Ibíd.*

elementos sustitutos del pan; al respecto, las respuestas fueron arepas (52,5% de los casos), galletas de soda (16,3%), no lo sustituyen (12,8%) y emplean otros sustitutos (11,5%).

6.1.4 Situación en el departamento de Sucre

De acuerdo a la observación y las vivencias cotidianas, es posible afirmar que el sector panificador en el departamento de Sucre se presenta en un escenario relativamente complejo, en donde intervienen diversas variables.

En lo que respecta al mercado laboral, el sector panadero sucreño fue el segundo con la mayor contribución a la variación del personal ocupado, además participó con el 16,88% del empleo total de la rama de los alimentos³⁰.

Así mismo el sector de productos panaderos ofrece amplias oportunidades de desarrollo empresarial, pues es notable la participación de emprendedores, solo que no cuentan, en la gran mayoría de los casos, con la debida capacitación ni organización³¹.

Algunos de los problemas más comunes son generados, frecuentemente, por el desabastecimiento de materias primas (como trigo, azúcar y margarina), en tanto que son productos importados, así que poseen precios fluctuantes, además su disponibilidad en muchos casos no es inmediata; todo depende de la coyuntura del momento. En este aspecto influye también la legislación aduanera, las

³⁰ DANE. Mercado laboral, 2007 [Citado el: 7 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/ocupacion-y-empleo/mercado-laboral>.

³¹ AGUIRRE, Colombia y ÁNGEL, Silvana. Modelo estratégico de organización social-laboral para jóvenes egresados de los institutos de protección. Pereira: UTP, 2007.

expectativas de las cosechas a nivel mundial y la situación de orden público interno (tales como los paros de transportadores y de campesinos)^{32, 33, 34}.

En la ciudad de Sincelejo, existen aproximadamente 130 panaderías de las cuales cerca del 20% se encuentran legalmente constituidas³⁵, mientras el resto son panaderías pequeñas, destinadas al sostenimiento familiar, que utilizan entre 2 y 6 arrobas de harina al día, y generan cerca de 2 a 4 empleos informales. Y que en general, puede afirmarse que no son sostenibles, lo que las convierte en negocios con tendencia a desaparecer cuando los problemas de desabastecimiento de materia prima o alzas en los precios se presentan.

En lo que respecta a las costumbres alimenticias, en el departamento se tiene que, el pan presenta numerosos sustitutos, lo que conlleva a que su consumo sea relativamente bajo: aproximadamente 12 kg por persona anualmente, mientras que en otros departamentos del país, el consumo ronda los 20 kg por persona al año. En este orden de ideas, las campañas publicitarias y la difusión de los beneficios del pan y sus derivados, se hacen necesario entre la población.

³² CELEDÓN, Nohora. (2013). Al Emisor también le preocupan los paros, 2013 [Citado el: 3 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/220781-al-emisor-tambien-le-preocupan-los-paros>.

³³ PERFETTI, Juan. Paros, TLC y agricultura, 2013. [Citado el: 1 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/paros_tlc_y_agricultura/paros_tlc_y_agricultura.asp

³⁴ CHÁVEZ, Nelson. Inflación y crecimiento económico: determinantes del desempleo en Colombia. En: Finanzas y Política Económica. 2010, vol. 2, no. 1. p 29-52.

³⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE SINCELEJO. Empresas constituidas, 2012. [Citado el: 1 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.ccsincelejo.org/>

6.2 Problemática en las panificadoras e identificación de los aspectos a mejorar

En esta sección del documento se describen los principales aspectos que se consideran problemáticos dentro de las panificadoras objeto de análisis. La presentación se basa, principalmente, en observaciones efectuadas por los autores, así como en la experiencia que han acumulado en los últimos años en el sector, toda vez que se torna en un escenario que progresivamente ha estado rezagado frente a los avances en aspectos organizacionales y de formalización empresarial, y relegado de los beneficios que tal formalización supone.

6.2.1 Una organización eminentemente familiar

Las cinco empresas panaderas objeto de estudio poseen una organización dentro de la cual predomina el componente familiar. Estos miembros se reparten las labores de producción, que usualmente corresponden al hombre, y la de ventas, que las asume la mujer, no obstante, eventualmente intercambian roles.

La dedicación que exige necesariamente este modo de trabajo implica un hogar con una conformación sólida en cuanto a sus lazos. Además, estas iniciativas empresariales surgen especialmente en hogares encabezados por una pareja; así bien, es de destacar la constancia de las mujeres que ejercen como esposas y empresarias. En algunos casos extremos, se han presentado situaciones en las cuales, la falta de apoyo termina resquebrajando tanto el negocio como la unidad familiar.

El carácter de empresa familiar que en algunos casos dura de 2 a 4 años, y otras veces varias décadas, está visiblemente marcado por la presencia continua y laboriosa de los empresarios gestores es esencial para garantizar personalmente que la producción y el servicio se adelanten apropiadamente, y se puedan forjar y estrechar los lazos necesarios con los clientes iniciales. Podría

afirmarse, sin temor al error, que es un trabajo que necesita una dedicación de entre 18 y 20 horas al día, todo el año. Después del período mencionado inicialmente, esta labor es, aunque igual de importante, desarrollada por algún personal de confianza.

En lo que concierne a los hijos, especialmente los jóvenes, la participación es nula o limitada. En cambio se prefiere la vinculación de otros familiares, especialmente los de confianza.

El empresario que crea el negocio es quien asume las riendas de la empresa, y toma las decisiones. Esta situación ocurre excepto cuando éste no posee el conocimiento necesario, en ese caso las decisiones quedan en manos del panadero, cuando esto sucede el empresario casi siempre se convierte en aprendiz del panadero, con el fin de aprender y dominar los aspectos esenciales de la labor.

Las tareas y las responsabilidades no cuentan con una identificación o delimitación alguna; por lo menos no de manera escrita ni formal. Sin embargo esto no es condición para que cada miembro de la empresa familiar desconozca sus deberes. Generalmente todos los miembros de la familia colaboran con las tareas críticas (por ejemplo, la recepción de las materias primas), descartando la especialización en el trabajo, y tampoco teniendo la experiencia previa ni la capacitación necesaria. En este orden de ideas, tal etapa se torna costosa en cuanto a que estas personas deben aprender mediante ensayo y error.

Lo presentado anteriormente hace evidente el hecho de que estas empresas no disponen de una organización que les permita llevar con mayor control de sus operaciones; únicamente se basan en la capacidad empresarial y empírica del gestor, particularmente su nivel de control sobre todo el proceso, desde selección de materias primas, cuidados en almacenamiento y dosificación, planeación de la

producción, control en los procesos de producción, rotación de existencias en vitrina, exhibición, servicio al cliente, mercadeo, ventas y control de desperdicios.

Ahora bien, el carácter familiar de las empresas objeto de estudio, ha tenido dos caras en el desarrollo del sector en Sincelejo. En primer lugar, ha sido beneficioso, porque al ser la familia quien proporciona el apoyo para iniciar el negocio, se ha superado la barrera de entrada correspondiente a la inversión.

En segundo lugar, a pesar de la bondad de lo anterior, esto ha dificultado el crecimiento y el desarrollo, en razón a que los compromisos familiares no son compatibles con la toma de decisiones en la empresa. Los individuos que resultan ser no competentes para desempeñar una función, sean familiares o no, deben ser capacitados o reasignados en tareas para las que si cumplan con el perfil requerido. En este mismo sentido, la evaluación del desempeño también es distorsionada por la relación familiar, bien por el compromiso o por la puesta de los sentimientos de por medio a la hora de tomar decisiones.

Si este proceso continúa de manera intergeneracional, se truncaría inevitablemente el desarrollo de estas empresas. Sin embargo, si los hijos de estos empresarios son los encargados de asegurar la continuidad, se torna necesario resolver el vacío de la formación en el nivel gerencial de estas panificadoras, con el fin de que estos jóvenes puedan asumir con firmeza las riendas de organizaciones que en la actualidad traspasan lo empírico.

6.2.2 Estrategias competitivas de las empresas

Las empresas panificadoras objeto de estudio, en razón a su naturaleza artesanal, no disponen de una visión panorámica de su entorno económico, político o social, pues se concentran únicamente en sus deberes cotidianos dentro de la empresa. Así pues, su estrategia se caracteriza por ser enteramente de corto plazo,

inmediata, y consistente en lograr un producto de buena calidad y proporcionar un buen servicio para sus clientes.

Además, apoyados en su estructura de costos, emplean estrategias de precio sobre todo si atienden sectores populares, donde este diferencial genera un resultado inmediato en ventas.

Los aspectos anteriores hacen parte de una estrategia empresarial incipiente, que se determina de manera empírica e intuitiva, pues estos empresarios no manejan, en general, las técnicas formales de análisis de mercados y comercialización, ni disponen de herramientas que les faciliten obtener información importante del mercado. Las consecuencias de estas acciones son proporcionales al alto riesgo que se asume al llevarlas a cabo.

Otra situación problemática se refiere a la forma de exhibición de los productos, en tanto que los criterios técnicos para una correcta ubicación de exhibidores, productos, control de rotación, iluminación, etc., son desconocidos. Algunos problemas se generan en el surtido de vitrinas y exhibidores, cuando no se hace una correcta rotación del producto.

Las variaciones del producto inicial son escasas o nulas, pues este conserva las características básicas escogidas al inicio de la empresa, o solamente el producto aportó el panadero. Los ajustes en este sentido se adoptan muy lentamente, y se hace casi siempre por recomendación de los clientes o por iniciativa del panadero o el dueño, sin efectuar un estudio de mercado o algo similar.

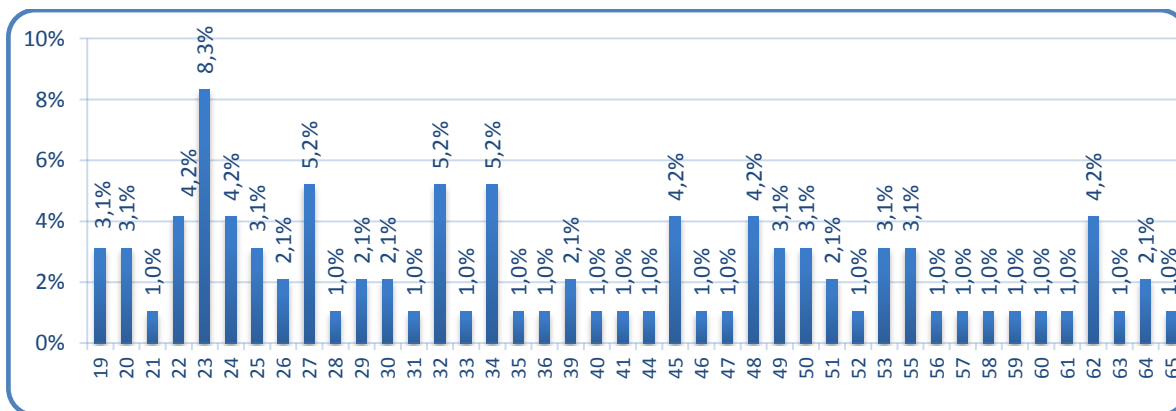
7. NIVEL DE SATISFACCIÓN E IMPORTANCIA RESPECTO A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN LAS PANIFICADORAS

Los diferentes aspectos que componen el modelo de gestión gerencial que se propone en este trabajo parten de considerar las opiniones y percepciones de los usuarios y clientes de las panificadoras de Sincelejo. En esta sección se presentan, en primer término, las características de los clientes, luego las apreciaciones respecto a los productos y servicios que se ofrecen en estos negocios.

7.1 Características de los clientes

La edad de los clientes de las panificadoras no presenta un comportamiento definido, en tanto que no se distingue un patrón evidente en la Gráfica 1, por otro lado, puede afirmarse que en promedio tienen 38,3 años, presentándose una edad mínima de 19 años, y máxima de 65 (Tabla 1).

Gráfica 1. Edad



Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

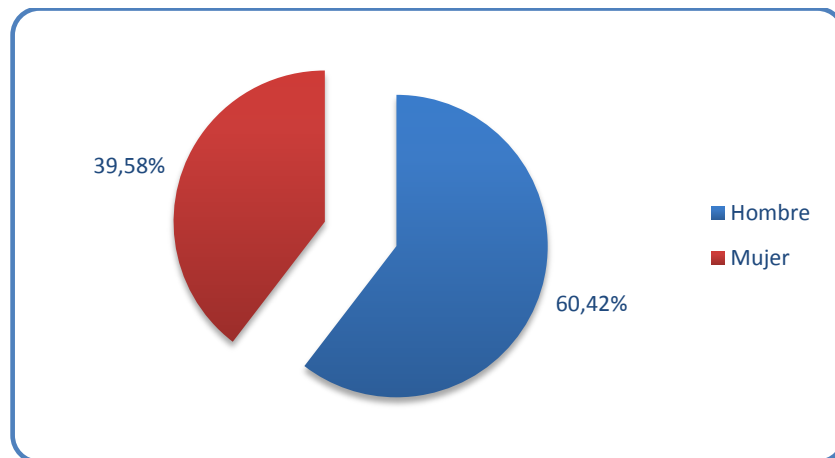
Tabla 1. Estadísticos descriptivos de la edad

Estadístico	Valor
Media	38,30
Desviación estándar	14,25
Mínimo	19
Máximo	65

Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

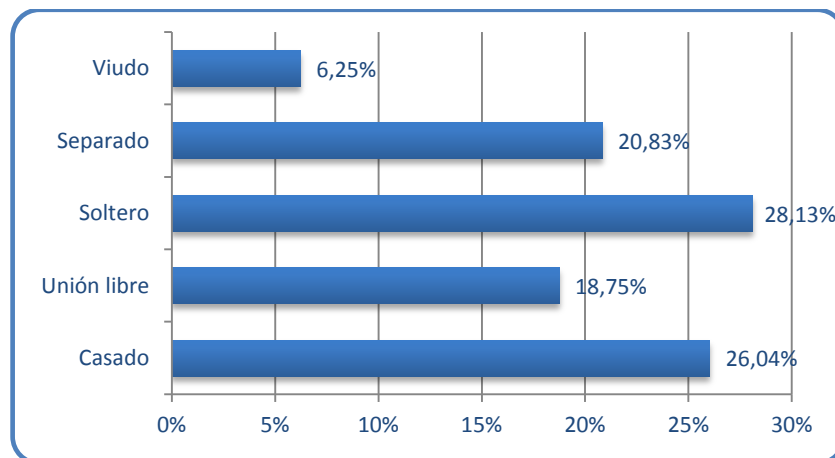
En cuanto al género, la mayoría de los clientes de las panificadoras son hombres (60,42%), mientras que el resto son mujeres (39,58%) (Gráfica 2). El estado civil de la mayor parte de estas personas es soltero (28,13%), casado (26,04%) y separado (20,83%) (Gráfica 3).

Gráfica 2. Género



Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

Gráfica 3. Estado civil

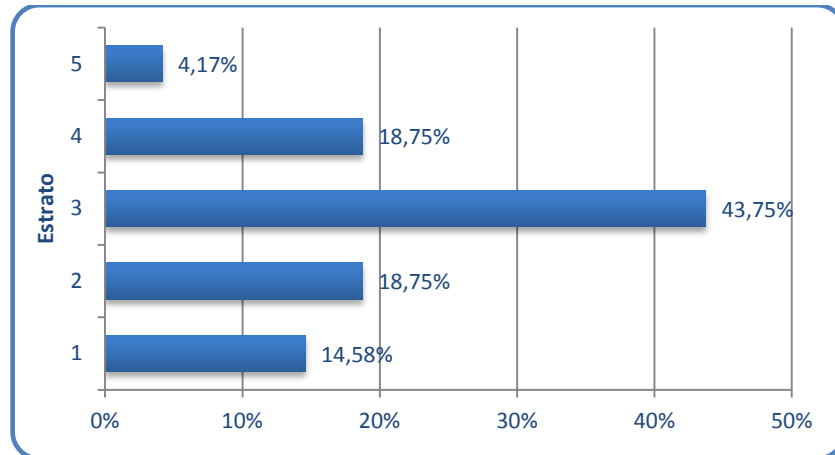


Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

El estrato socioeconómico de los individuos demandantes de productos de panadería es predominantemente el tercero (43,75%), aunque se destacan igualmente los del cuarto y segundo estratos (18,75%) (Gráfica 4). Entre tanto, el

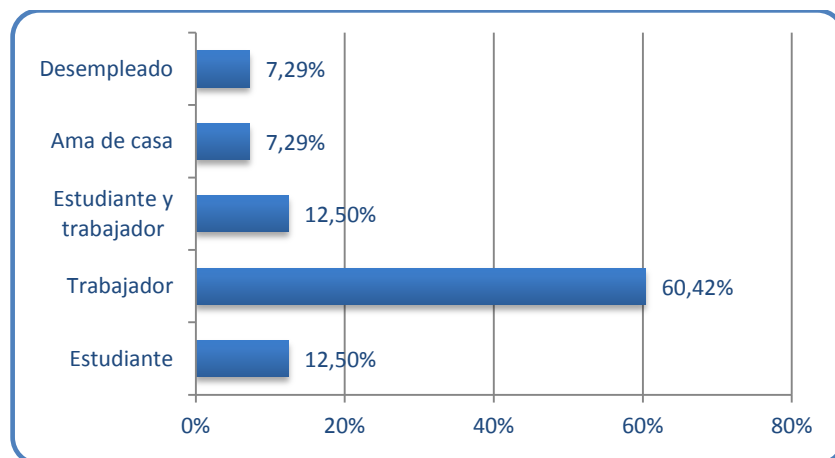
60,42% son personas que trabajan, seguidos de lejos por los que son estudiantes y tanto estudiantes como trabajadores (12,5% cada uno) (Gráfica 5).

Gráfica 4. Estrato



Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

Gráfica 5. Ocupación



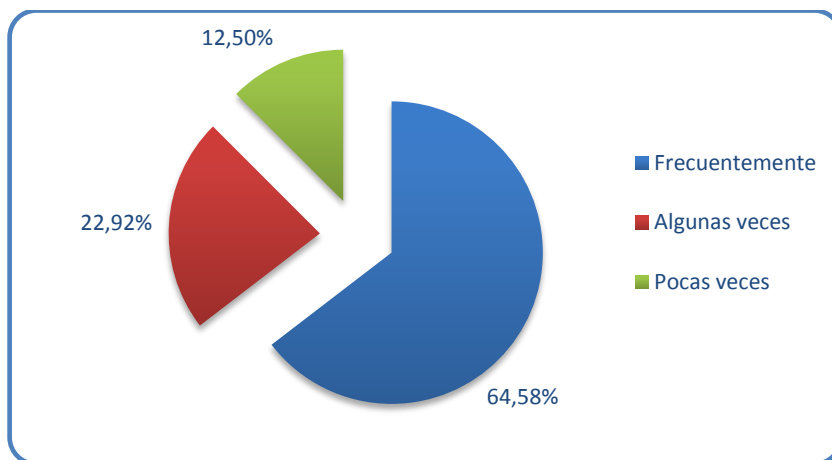
Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

La frecuencia con la que los entrevistados compran productos que se venden en las panaderías es frecuente en el 64,58% de los casos, algunas veces en el 22,92%, y finalmente, pocas veces, en el 12,5% (Gráfica 6).

En lo que concierne al grado de satisfacción que experimentan los clientes de panaderías en Sincelejo, se puede afirmar con base en la evidencia, que es bajo

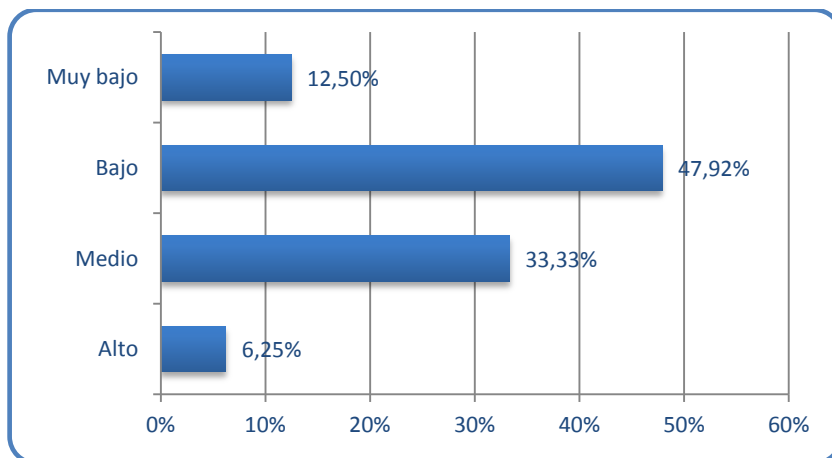
en el 47,92% de los casos, es medio en el 33,33% y muy bajo en el 12,5%. Estos elementos permiten otorgarle notable importancia a los intentos que se hagan desde las empresas del sector, y que posibiliten mejorar la forma como se lleva a cabo el negocio.

Gráfica 6. Frecuencia de adquisición de productos que venden las panaderías



Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

Gráfica 7. Grado de satisfacción con las panaderías en Sincelejo



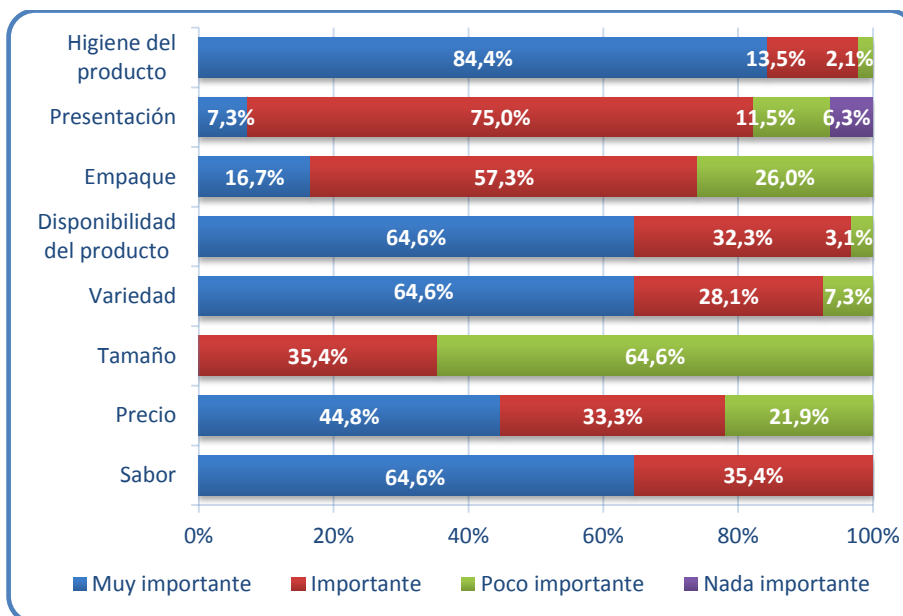
Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

7.2 Calificaciones sobre los productos de las panaderías

El grado de importancia que los clientes le asignan a diversos elementos asociados con los productos de las panaderías aparece en la Gráfica 8. Los

aspectos que mayor valoración le asignan los clientes al producto (“muy importante”) fueron la higiene (84,4%), la disponibilidad (64,6%), la variedad (64,6%) y el sabor (64,6%). En contraste, fueron poco o nada importante el tamaño (64,6%) y el empaque (26%).

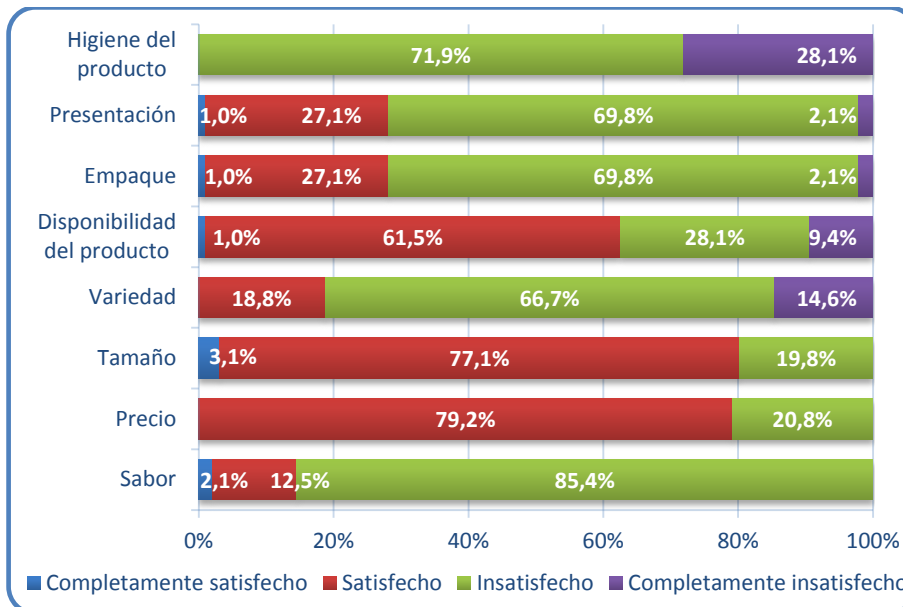
Gráfica 8. Grado de importancia de algunos aspectos de los productos de las panaderías de Sincelejo



Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

El grado de satisfacción que representan para el demandante los elementos asociados al producto aparece en la Gráfica 9. Se encontró que la mayor satisfacción se presenta en torno al precio y al tamaño del producto (79,2% y 77,1%, respectivamente). Entre tanto, la mayor insatisfacción se da por la vía de la higiene y de la variedad (28,1% y 14,6% de los entrevistados manifestaron sentirse completamente insatisfecho en casa uno); también se destaca la insatisfacción en cuanto al sabor (85,4%), nuevamente la higiene (71,9%).

Gráfica 9. Grado de satisfacción de algunos aspectos de los productos de las panaderías de Sincelejo



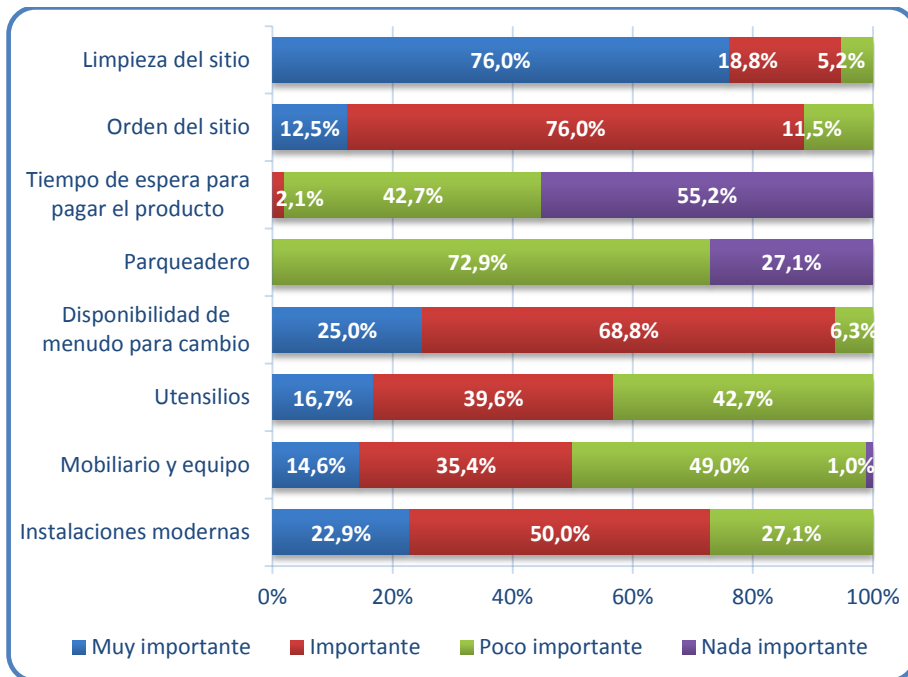
Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelejo

7.3 Calificaciones sobre los servicios de las panaderías

Si bien las panaderías esencialmente fabrican y comercializan productos, existen algunos elementos conexos a esta actividad que pueden considerarse como parte del servicio que prestan a la comunidad estas organizaciones. Al respecto, se muestra la Gráfica 10. Se aprecia que la limpieza de los utensilios es el aspecto más importante para los clientes, junto con la disponibilidad de menudo para el cambio (25%) y el hecho de que las instalaciones donde operan sean modernas (22,9%). Los aspectos que menos se valoran, o que son nada importantes fueron el tiempo de espera para pagar el producto (55,2%) y la existencia de parqueaderos (27,1%).

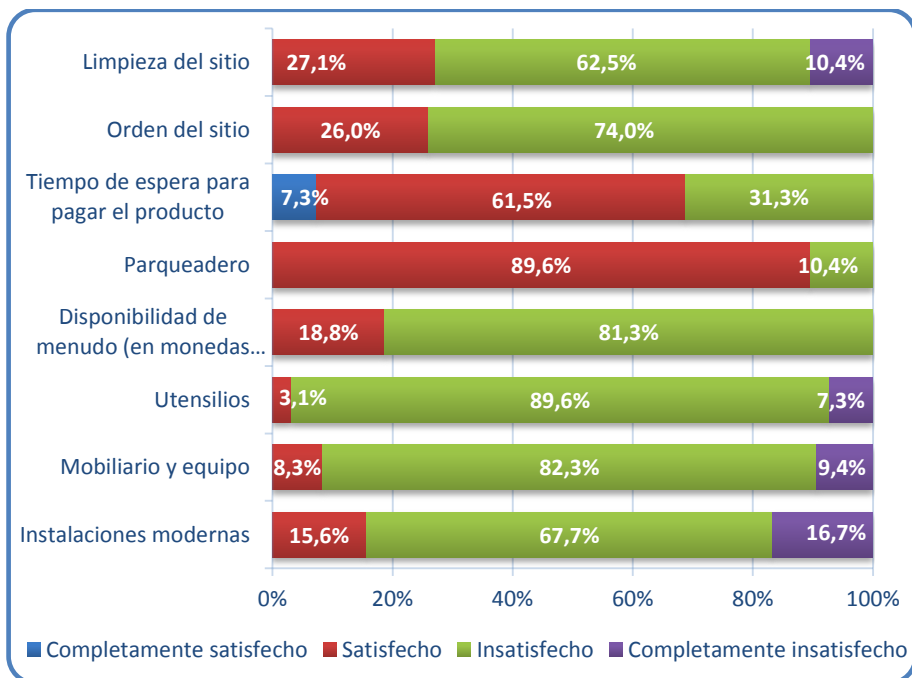
En el ámbito de la satisfacción con aspectos del servicio, la Gráfica 11 señala que la más alta proporción de clientes satisfechos lo están en razón del tiempo de espera para pagar el producto (61,5%) y por los parqueaderos (89,6%). Las menores proporciones, por su parte, se encuentran en la no disponibilidad de instalaciones modernas (16,7%) y la limpieza del sitio (10,4%).

Gráfica 10. Grado de importancia de algunos aspectos de los servicios de las panaderías de Sincelajo



Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelajo

Gráfica 11. Grado de satisfacción de algunos aspectos de los servicios de las panaderías de Sincelajo



Fuente: Encuesta sobre el sector de las empresas panificadoras de Sincelajo

La caracterización de las empresas pertenecientes al sector panificador de Sincelejo, la identificación de las dificultades que experimentan estas organizaciones y el análisis de la satisfacción de sus clientes en términos de los productos y servicios, permiten formular un modelo de gestión gerencial fundamentado y enfocado en los aspectos problemáticos.

En este orden de ideas, se hace énfasis en considerar, en primer lugar, lo concerniente a la estructura organizacional que deben tener las panificadoras, así como en la cadena de valor bajo la cual deben operar. Por otro lado, se aborda de manera detallada un proceso de gestión del talento humano que deben adoptar estas empresas. Así mismo se hace énfasis en los conocimientos específicos en los que deben capacitarlos. Por último, se presenta un portafolio respecto a los productos que deben ser ofrecidos por estas organizaciones, esto con el fin de que se lleve a cabo una producción estandarizada, que bien podría ser, en un futuro, diversificada, mejorada y ofrecida a los clientes sincelejanos.

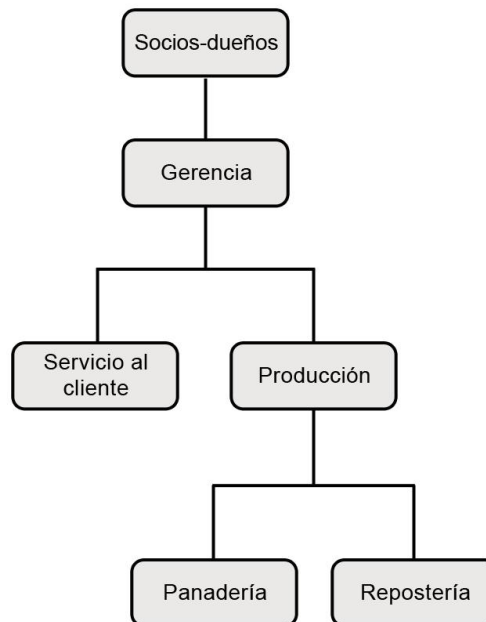
8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CADENA DE VALOR DE LAS PANIFICADORAS DE SINCELEJO

En el presente capítulo se pretende satisfacer el objetivo de “establecer la estructura organizacional y la cadena de valor de las panificadoras de Sincelejo”, para ello se define el organigrama de estas organizaciones y los elementos que debe contener su cadena de valor.

8.1 Organigrama

El organigrama de las panificadoras objeto de estudio, en el marco del presente modelo de gestión gerencial, se recomienda que sea adoptado del que se muestra en la Figura 1. Los denominados socios o dueños son los que encabezan la organización. Al tratarse de empresas eminentemente familiares, eventualmente la gerencia de las panificadoras puede recaer en manos de los mismos dueños; sin embargo podría contarse con los servicios de un administrador.

Figura 1. Organigrama de las panificadoras de Sincelejo



Fuente: diseño de los autores

Por otro lado, las panificadoras tendrían básicamente dos áreas, una dedicada a la producción, tanto de panes como de postres; y la otra enfocada al servicio al cliente. Se recomienda, además, que ambas sean asumidas por personas que, en lo posible, no sean parientes de los dueños.

8.2 Cadena de valor

Esta es una herramienta de gestión, diseñada por Porter³⁶ que posibilita la realización de un análisis interno de una empresa, por medio de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor. Mediante la cadena de valor estas actividades se dividen en dos: las primarias o de línea, y las secundarias o de soporte.

Las *actividades primarias* son aquellas que se encuentran directamente relacionadas con la producción y comercialización de los productos que ofrece la organización.

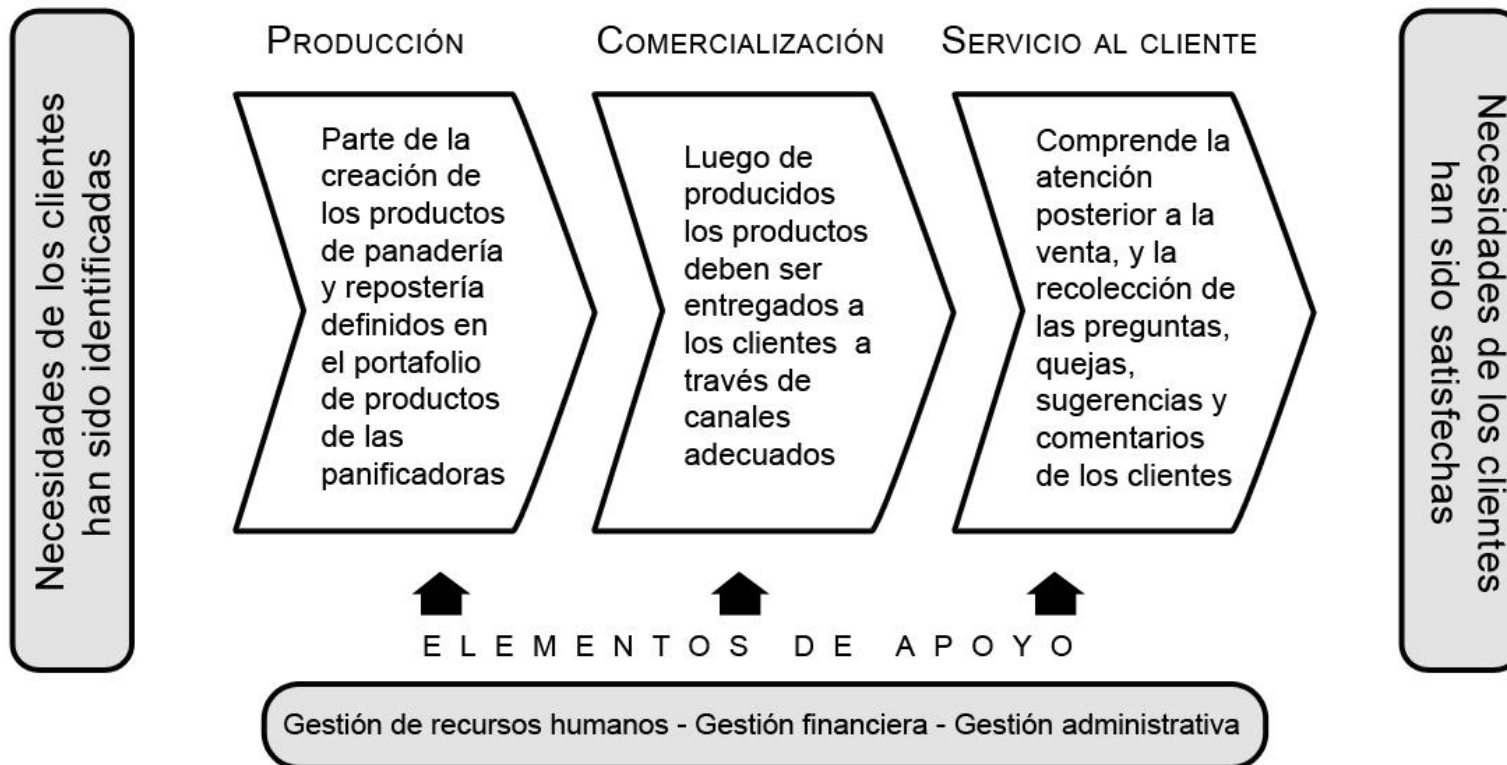
Las *actividades secundarias* corresponden a las que agregan valor al producto, sin embargo no se están relacionadas de manera directa su producción y comercialización.

Para el caso de las panificadoras de Sincelejo, se presenta en la Figura 2 la cadena de valor correspondiente. Al tratarse de organizaciones sencillas desde el punto de vista organizacional, se considerarán tres aspectos fundamentales. El primero la producción, el segundo la comercialización y el tercero, el servicio al cliente; estos haciendo referencia a las actividades primarias.

³⁶ PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster, 1985.

Por otro lado, aparecen en la parte inferior de la mencionada figura los elementos considerados como secundarios o de apoyo, correspondientes a la gestión de recursos humanos, financiera y administrativa.

Figura 2. Cadena de valor de las panificadoras de Sincelajo



Fuente: diseño de los autores

9. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LAS PANIFICADORAS

En el presente capítulo se buscó satisfacer el objetivo de “definir el proceso de gestión del talento humano para las panificadoras objeto de estudio”, para ello se recurrió al marco planteado por Camejo³⁷, así como por Boada y Gil³⁸, para comprender y analizar la gerencia de los recursos humanos, de igual forma el texto de Chiavenato³⁹ titulado *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, fue útil para este propósito.

De igual forma al final de esta sección se efectúa la “formulación de algunas recomendaciones que permitan fortalecer las capacidades del talento humano de las panificadoras de Sincelejo”, esto se llevó a cabo partiendo del estudio empírico (encuestas) y considerando los parámetros de Chiavenato⁴⁰.

En el marco de las organizaciones, las políticas de gestión del talento humano hacen referencia a las maneras a través de las cuales las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Así bien, una política de recursos humanos para las empresas panificadoras objeto de estudio, deben abarcar los componentes que se presentan a continuación.

³⁷ CAMEJO, Armando. El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. En: Entelequia. 2008, no. 8. p 97-105.

³⁸ BOADA, Joan y GIL, Carmen. Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2009, vol. 25, no. 2. p 123-134

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill, 2011.

⁴⁰ *Ibíd.*

9.1 Reclutamiento

Bajo este nombre se designa el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa. El reclutamiento es básicamente un sistema de información, mediante el cual la organización difunde y ofrece al mercado laboral, las necesidades de empleo que presenta. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

9.1.1 Proceso de reclutamiento

Consiste en el conjunto de pasos que, en las empresas en general, y en las panificadoras de Sincelejo en particular, se deberán efectuar con el propósito de atraer el mayor número posible de candidatos a concursar por una vacante siempre y cuando reúna los requisitos mínimos. Este proceso se lleva a cabo mediante los siguientes pasos.

9.1.1.1 Requisición de personal

Cuando algún área de la empresa solicita o necesita personal, se activa el proceso de reclutamiento.

9.1.1.2 Revisión del banco de datos

Consiste en analizar y revisar el archivo de solicitudes de empleo y currículos de candidatos previos, en caso de que existan.

9.1.1.3 Verificación de candidatos y establecimiento de contacto

Se chequea si los candidatos se encuentran en la disposición de prestar sus servicios a la organización.

9.1.2 Fuentes

9.1.2.1 Externas

En las panificadoras se recomienda que se lleve a cabo el reclutamiento exclusivamente mediante fuentes externas, es decir, los candidatos se presentan espontáneamente, estos son referidos por los trabajadores de las panificadoras, son atraídos por carteles, avisos, etc., o incluso provienen de contactos con asociaciones gremiales.

9.2 Selección del personal

Esta etapa se desarrolla luego de contar con un listado de candidatos seleccionados (con características adecuadas para satisfacer las necesidades de la empresa). En el caso de las panificadoras que atañen a este estudio, al tratarse de empresas pequeñas, la selección de personal puede efectuarla el gerente (pues no disponen de un departamento de recursos humanos), quien trata de comprobar la autenticidad de los datos suministrados con anterioridad por el candidato.

Mediante la selección se lleva a cabo un proceso que comprende el hecho de escoger, entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto. Se considera importante en la empresa por tres razones:

- 1) por la evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos del puesto de trabajo;
- 2) porque el individuo al estar ubicado en el puesto adecuado, realiza sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la clínica; y
- 3) porque el momento más adecuado para rechazar a las personas menos aptas para un puesto es, precisamente, antes de que hayan ingresado a la organización.

9.2.1 Entrevista

El objetivo de la entrevista es la de evaluar la interacción social en situaciones establecidas para interpretar el comportamiento del candidato; donde interactúa el carácter individual y la situación que se dé. Las opiniones sobre los demás, que se elaboran en el transcurso de la entrevista dependen de gran manera de los siguientes aspectos:

- La manera en que el entrevistador trata las informaciones.
- El papel desempeñado por las actividades y sentimientos personales de cada entrevistador.
- La interpretación de los comportamientos observados durante la entrevista y de la información verbal y no verbal obtenida.

9.2.2 Evaluación del candidato

Para esto es necesario establecer una buena relación, que parte de la presentación del entrevistador y del puesto de trabajo en la panificadora. Se debe dar la bienvenida de forma cordial al candidato, luego se busca entre sus datos, alguno que pueda servir para iniciar una conversación. Esta charla amistosa servirá para que la entrevista se desarrolle con mayor libertad y fluidez.

El entrevistador debe reunir información del candidato, pues este es el punto fundamental de la entrevista, gracias a esa información se podrán contestar a las dos preguntas cruciales de la entrevista:

- ¿Puede el candidato desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo?
- ¿Quiere el candidato desempeñar el puesto de trabajo?

Para ello el entrevistador deberá describir el puesto de trabajo y la organización, haciendo una descripción detallada del puesto de trabajo, sus condiciones, y de la organización. A su vez, deberá contestar a las preguntas que formule el candidato.

Por último, para finalizar la entrevista, se agradecerá al(los) candidato(s) el tiempo dedicado e informarles de los pasos que seguirá el proceso de selección.

9.3 Descripción de cargos

La descripción de cargos se entiende como aquel proceso en el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad en la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, consiste en hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende⁴¹.

9.4 Análisis del cargo

Luego de describir los cargos, en las panificadoras se debe continuar con el análisis de los mismos. Esto es, analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Con eso se pretenden estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis constituye la base para evaluar y clasificar los cargos⁴². Se recomienda incluir:

⁴¹ Chiavenato, Op. Cit.

⁴² *Ibíd.*

- Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias).
- Requisitos físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria).
- Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros).
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

9.5 Contrato de trabajo

El contrato laboral se efectuará por escrito, a término fijo. Se recomienda incluir un periodo de prueba de entre 2 y 3 meses, además deberá ser renovable automáticamente.

9.6 Salud ocupacional

En las panificadoras para las cuales se propone el modelo de gestión gerencial, y desde el punto de vista de la administración de su recurso humano, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral. Estas son actividades orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados⁴³.

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el

⁴³ *Ibíd.*

diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo⁴⁴.

Ahora bien, la seguridad en el trabajo corresponde a aquellas medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

9.7 Capacitación del talento humano

Las entrevistas aplicadas al personal de las empresas panificadoras permitieron obtener información sobre las actividades que desarrollan en su interior, lo cual sirvió para determinar los conocimientos específicos que deberán transmitirse al personal, para mejorar la competitividad de las organizaciones objeto de estudio.

El talento humano de las panificadoras objeto de estudio debe ser cualificado y certificado en los siguientes ámbitos: a) operarios calificados; b) supervisores de producción y control de calidad; y c) administradores de panaderías del contexto artesanal.

Se deben capacitar, y en algunos casos contar con la presencia de técnicos, tecnólogos e ingenieros, que puedan cumplir funciones de control del proceso de producción, control de calidad de materias primas y producto terminado, diseño y desarrollo de nuevos productos y diseño y gestión de programas de higiene y seguridad

⁴⁴ Ibíd.

En este orden de ideas, dentro del área de producción es indispensable la capacitación de operarios (y de todo el personal de producción, incluyendo al(los) jefe(s) en temas relacionados con:

- Manejo técnico de materias primas: para lograr controlar mejor procesos y producciones.
- Higiene y seguridad industrial: esto enfocado particularmente hacia los requerimientos de las buenas prácticas de manufactura en alimentos.
- Control de procesos.
- Control de calidad.
- Diseño y desarrollo de nuevos productos.

Es necesario propiciar la modificación de actitudes y la transferencia de conocimientos al panadero en lo que respecta a las nociones de higiene e inocuidad, la calidad del producto, gestión del servicio, satisfacción del consumidor y la respuesta permanente a sus preferencias.

En conjunto, el personal que labora en las empresas panificadoras consideradas en este documento, debe orientarse a la innovación empresarial, entendido como una disposición mental, una nueva forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de los negocios. Con esto, se promueve la generación de ideas y actividades de inversión y desarrollo por parte de diseñadores y departamentos especializados de investigación, a la vez que se compenetra con las diversas áreas de la empresa, a través de un enfoque integral y sistémico. El objetivo inmerso en lo anterior es la construcción de un futuro de competitividad en estas empresas, mediante el liderazgo y el pensamiento creativo del capital humano para la permanencia en el mercado y el éxito financiero.

En términos generales, el sector panificador, y en especial las cinco empresas consideradas deben estructurar un sistema de aseguramiento de la calidad que las sumerja en la competitividad, para así apropiarse de capacidades como el liderazgo, tanto local, como regional y nacional.

10. PROCESO DE MANEJO FINANCIERO PARA LAS PANIFICADORAS

La financiación en el ámbito panadero reviste enorme importancia, pues así como sucede en otras áreas de la economía, posibilita la adquisición de materia prima, llevar a cabo mejoras en el negocio, entre otras. Teniendo en cuenta estas consideraciones, en el presente capítulo se emplean los planteamientos de Rangel, Graterol, Alizo y Socorro⁴⁵ **para formular recomendaciones sobre el manejo financiero que debe desarrollarse al interior de la gerencia de las panificadoras, en el marco del modelo de gestión gerencial que se desarrolla en este estudio.**

Las panificadoras de la ciudad de Sincelejo, tal como se detectó en el diagnóstico de su problemática, no poseen una organización sistemática en las funciones que llevan a cabo, en cambio se distinguen por la forma artesanal con la que desarrollan su labor productiva. En general se caracterizan por ser empresas de acumulación simple, administradas por los miembros de una familia.

Aunado a lo anterior esta administración posee una visión cortoplacista, escasa atención al tema de calidad, deficiente tecnología de producción, bajo nivel de información, productividad insuficiente, escasas y costosas fuentes de financiamiento, recursos humanos poco calificados, estructuras organizativas inadecuadas y escasa atención a los mercados externos⁴⁶.

Teniendo en cuenta esta grave problemática, que evidentemente repercute en los mismos cimientos organizacionales de estas empresas, en este estudio se propone un modelo de gestión financiera, siguiendo los criterios de Correa,

⁴⁵ RANGEL, Isabel, GRATEROL, Ángela, ALIZO, María y SOCORRO, Cecilia. Estrategias de financiamiento aplicadas en el sector panadero del estado Zulia. En: Revista de Ciencias Sociales. 2008, vol. 14, no. 3. p 528-545

⁴⁶ GELMETI, Carlos. Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires: Ugerman, 2006

Ramírez y Castaño⁴⁷, el cual será beneficioso en cuanto que les posibilitará optimizar sus recursos, llevar a estas empresas hacia la generación de valor, logrando con ello decisiones estratégicas que posicionen a la organización y le brinden mayor solidez empresarial.

10.1 Prácticas y modelo de manejo financiero integral

Para la gestión financiera de las panaderías de Sincelejo se debe establecer y desarrollar un modelo de prácticas de gestión financiera integral, lo cual se entiende como un “proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros empresariales, pero con un enfoque integrador de los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional”⁴⁸, es decir, aquellos que se definen en el presente documento, tales como: la estructura administrativa y organizacional, la gestión del talento humano, y los procesos de producción.

Ahora bien, con este modelo lo que se pretende es que el microempresario panificador cuente con una visión integral de los elementos que conforman su organización, y que al mismo tiempo le permitan entender y analizar su relación con los resultados contables, las perspectivas financieras y la generación de valor; aspectos determinantes de la competitividad y superveniencia empresarial.

⁴⁷ CORREA, Jaime, RAMÍREZ, Leidy y CASTAÑO, Carlos. Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. En: Contaduría Universidad de Antioquia. 2009, vol. 55. p 187-201.

⁴⁸ *Ibíd.*, p 191.

10.1.1 Elementos

La visión integral de la empresa es un requisito para el éxito financiero de la misma; el modelo planteado para las panificadoras debe abordar los componentes que se mencionan a continuación.

10.1.1.1 Componente contable y financiero

Dentro de este componente el empresario debe establecer sistema de información contable y financiera relativo a las actividades de la panificadora. Luego de esto, debe analizar la información que resulta, identificando los cambios que ocasionan las eventuales decisiones que se tomen dentro del desarrollo de su objeto social, teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa.

Cabe mencionar que este componente es la base para una buena gestión al interior de las panificadoras, dado que una buena definición de las políticas y prácticas en la gestión contable y financiera, permiten direccionarla a otros escenarios, fortalecer sus procesos y optimizar los resultados, además se opera de forma más competitiva y sostenible⁴⁹.

10.1.1.2 Componente administrativo

El microempresario debe identificar y analizar la mejor forma de aprovechar sus recursos comprendiendo la forma en que las decisiones administrativas y las operaciones de gestión empresarial, repercuten en las cifras financieras y en la generación de valor de las panificadoras⁵⁰.

⁴⁹ *Ibíd.*

⁵⁰ *Ibíd.*

10.1.1.3 Componente técnico

Aquí se deben estudiar los procesos productivos en las panificadoras, basados en la cadena de valor y las estrategias de producción, con tal de que se pueda articular la administración de operaciones con los demás aspectos organizacionales y financieros. Este componente incluye los procesos, la capacidad, la calidad, el tamaño de los inventarios y la gestión del talento humano.

10.1.1.4 Componente legal

Como parte del ámbito legal, el microempresario panificador debe analizar las ventajas de la formalización de la organización, identificando los beneficios que trae consigo una buena fundamentación legal para el funcionamiento, sostenimiento y desarrollo de la empresa, así como su repercusión en las finanzas y la sostenibilidad financiera de la misma⁵¹.

10.1.2 Funcionamiento

De acuerdo a Correa, Ramírez y Castaño⁵² las prácticas de gestión financiera integral se llevarán a cabo a través de los siguientes pasos:

1. El modelo parte de la información contable de la empresa que se obtiene de la información contable, clasificada por ejemplo, de acuerdo al Plan Único de Cuentas.
2. Posteriormente algunas partidas se deben validar clasificándolas de acuerdo a su plazo: corto o largo, con el fin de que puedan ser llevadas a

⁵¹ *Ibíd.*

⁵² *Ibíd.*

su debida representación en los estados financieros y analizar el impacto que esto provoca en la situación financiera de la empresa.

3. Después de lo anterior se debe producir el Balance General y el Estado de Resultados. Al comparar esta información con Estados Financieros de períodos anteriores (si existen), se pueden generar el Estado de Cambios en la Situación Financiera, el Estado de Flujos de Efectivo y el Estado de Cambios en el Patrimonio, es decir, los Estados Financieros Básicos.
4. Considerar variables macroeconómicas y variables internas con el fin de parametrizar las proyecciones de los Estados Financieros de la empresa.
5. Además, debe construirse el Flujo de Caja Libre de la empresa con miras a la valoración.
6. Así pues, la proyección de Estados Financieros permitirá fundamentalmente: a) realizar un diagnóstico financiero proyectado; b) evaluar las políticas y estrategias tomadas por la administración; c) valorar la empresa; d) programar necesidades de inversión o financiación; y e) proyectar posibles pagos de utilidades.
7. Para la valoración de las panificadoras se recomienda emplear los flujos de caja descontados, tomando como referencia el Costo Promedio Ponderado del Capital.
8. Posteriormente a los procedimientos descritos, se obtiene el modelo de Gestión Financiera Integral para las panificadoras objeto de estudio⁵³.

⁵³ Ibíd.

11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PARA LAS PANIFICADORAS DE SINCELEJO

La presente sección muestra los diversos productos de panadería y repostería, que se recomienda deben ofrecer las panificadoras de la ciudad de Sincelejo.

11.1 Pan francés

11.1.1 Descripción

Producto horneado de textura blanda por dentro y crocante. La elaboración se complementa con dos ingredientes: agua y sal.

11.1.2 Ingredientes

Tabla 2. Ingredientes pan francés

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Harina de trigo	100	1000
Sal	2	20
Azúcar (opcional)	1	10
Levadura instantánea	1 a 2	10 a 20
Agua	60	600

11.1.3 Características

- Peso: Pequeño 70 gr, baguette 400 gr
- Color: La miga es blanco cremoso. La corteza debe ser crocante, no debe estar quemada.
- Tamaño: Pequeño 12 cm, grande 40 cm.
- Empaque: El producto será empacado una vez sea comprado por el cliente el bolsas plásticas de polietileno.

11.1.4 Forma de consumo

Como acompañamiento para el desayuno o emparedados.

11.1.5 Vida útil

Solo se conserva fresco alrededor de cuatro horas.

11.2 Pan blando

11.2.1 Descripción

Producto horneado de textura blanda y suave. Elaborado a partir de harina fermentada por acción de la levadura al degradar el azúcar, que en conjunto con los demás ingredientes logran una masa característica y después de un tiempo es horneado.

11.2.2 Ingredientes

Tabla 3. Ingredientes pan blando

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Harina de trigo	100	1.000
Sal	2	20
Azúcar	10	100
Levadura instantánea	2	20
Aceite	12	10
Agua	55	550

11.2.3 Características

- Peso: Pequeño 70 gr, Grande 400 gr
- Color: La miga es blanco cremoso. La corteza debe ser dorado a ligeramente moreno, uniforme, no debe estar quemada, ni tener material extraño alguno.

- Tamaño: Pequeño 12 cm, Grande 40 cm.
- Empaque: El producto será empacado una vez sea comprado por el cliente el bolsas plásticas de polietileno.

11.2.4 Forma de consumo

Como acompañamiento en las comidas o para el desayuno, en refrigerios o emparedados.

11.2.5 Vida útil

Se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 2 días.

11.3 Pan integral

11.3.1 Descripción

Producto elaborado con harina de trigo integral, rico en fibra. Su aspecto es de color oscuro por fuera y suave por dentro.

11.3.2 Ingredientes

Tabla 4. Ingredientes pan integral

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Harina de trigo	70	700
Harina de ajonjolí	20	200
Harina de soya	5	50
Harina de maíz	5	50
Sal	2	20
Miel de abejas	8	80
Aceite de ajonjolí prensado en frío	8	80
Leche líquida	60	600
Levadura fresca	2	20

11.3.3 Características

- Peso: Pequeño 70 gr.
- Color: La miga es un poco oscura por sus cereales. La corteza debe ser oscura y crocante, no debe estar quemada.
- Tamaño: Pequeño 12 cm
- Empaque: El producto será empacado una vez sea comprado por el cliente el bolsas plásticas de polietileno.

11.3.4 Forma de consumo

Como acompañamiento para el desayuno o emparedados.

11.3.5 Vida útil

Se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 2 días.

11.4 Croissant

11.4.1 Descripción

Es un tipo de pastel crujiente y hojaldrado doblado en cuatro capas, creando una forma de media luna. Su relleno puede ser de jamón y queso o arequipe.

11.4.2 Ingredientes

Tabla 5. Ingredientes del croissant

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Harina de trigo	100	1000
Sal	2	20
Azúcar	5	50
Levadura instantánea	1 a 2	10 a 20

Huevos	10	100
Grasa	5	50
Agua	50	500 cc
Grasa para hojaldre	70	700

11.4.3 Características

- Peso: Pequeño 80 gr.
- Color: La corteza debe ser de hojaldre, ligeramente crocante y brillante, no debe estar quemada.
- Tamaño: único 18 cm
- Empaque: El producto será empacado una vez sea comprado por el cliente el bolsas plásticas de polietileno.

11.4.4 Forma de consumo

Como acompañamiento en las comidas o para el desayuno, en refrigerios o emparedados.

11.4.5 Vida útil

Se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 2 días.

11.5 Pan dulce (roscones)

11.5.1 Descripción

Productos dulces, por lo general azucarados en su cobertura y rellenos de arequipe o bocadillo. Su forma es redonda con forma de un anillo en todo el centro.

11.5.2 Ingredientes

Tabla 6. Ingredientes del pan dulce (roscones)

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Harina de trigo	100	500
Sal	2	10
Azúcar	15	75
Levadura instantánea	1	5
Levadura fresca	4	20
Huevos	20	100
Agua	40	200 cc
Grasa	12	60

11.5.3 Características

- Peso: Pequeño 80 gr
- Color: La corteza es azucarada y caramelizada, no debe estar quemada.
- Tamaño: único 18 cm de diámetro.
- Empaque: El producto será empacado una vez sea comprado por el cliente el bolsas plásticas de polietileno.

11.5.4 Forma de consumo

Como acompañamiento en las comidas o para el desayuno, en refrigerios o emparedados.

11.5.5 Vida útil

Se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 2 días.

11.6 Muffins

11.6.1 Descripción

Es un tipo de pan dulce con forma de pastelillo, tiene una base cilíndrica y una parte más ancha arriba, formando un hongo.

11.6.2 *Ingredientes*

Tabla 7. Ingredientes de los muffins

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Azúcar granulada	10	50
Grasa (margarina o mantequilla)	47	235
Sal	2	10
Huevos	50	250 (5 unid)
Harina de trigo cernida	100	500
Polvo de hornear	5	25
Leche líquida	77	385

11.6.3 *Características*

- Peso: Pequeño 50 gr.
- Color: Su color varía según los sabores; su cobertura es cafecito, negra o con frutas.
- Tamaño: mediano – pequeño de aproximadamente 8 cm de diámetro.
- Empaque: Luego de horneado, es envuelto en un papel por la parte de abajo. El producto será empacado una vez sea comprado por el cliente en bolsas plásticas de polietileno.

11.6.4 *Forma de consumo*

Como acompañamiento en onces o refrigerios.

11.6.5 *Vida útil*

Se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 2 días.

11.7 Brazo de reina

11.7.1 Descripción

Es una torta esponjosa hecha en forma de rollo, generalmente con relleno de arequipe o frutas.

11.7.2 Ingredientes

Tabla 8. Ingredientes del brazo de reina

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Huevos	100	500
Jugo de naranja	25	125
Aceite	25	125
Harina de trigo	40	200
Polvo de hornear	2	10
Azúcar	40	200
Esencia de vainilla	2	10
Sal	1	5

11.7.3 Características

- Peso: Pequeño (porción) 40 gr, grande (rollo) 120 gr.
- Color: su color varía según el sabor, generalmente su cubierta es azucarada y con frutas.
- Tamaño: Porción de 3 cm de ancho y grande aproximadamente de 30 cm.
- Empaque: Domo transparente: es un tipo de recipiente de plástico que permite mayor conservación del producto y visibilidad al mismo tiempo.

11.7.4 Forma de consumo

Se disfruta en cualquier ocasión como cumpleaños, o simplemente para acompañar unas onces.

11.7.5 Vida útil

Se recomienda conservar refrigerado por un periodo no superior a 2 días.

11.8 Tiramisú

11.8.1 Descripción

Es un postre frío que se monta por capas de crema, café y cacao. Su origen es de Italia.

11.8.2 Ingredientes

Tabla 9. Ingredientes del tiramisú

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Queso requesón	100	900
Yemas de huevo	20	180
Azúcar	5.5	50
Claras de huevo a la nieve	30	270
Leche condensada	22	200
Crema de leche	27.7	250
Gelatina sin sabor	2.2	20
Cocoa	CSP	

11.8.3 Características

- Peso: Pequeño (porción) 40 gr, grande 120 gr.
- Color: Generalmente este postre está cubierto de cacao, y está hecho con varias capas de café, crema y cocoa.
- Tamaño: Porción de 11 cm y grande aproximadamente de 30 cm.

- **Empaque:** Domo transparente: es un tipo de recipiente de plástico que permite mayor conservación del producto y visibilidad al mismo tiempo.

11.8.4 Forma de consumo

Se disfruta en cualquier ocasión como cumpleaños, o simplemente para acompañar unas onces.

11.8.5 Vida útil

Se recomienda conservar refrigerado por un periodo no superior a 2 días.

11.9 Galletas

11.9.1 Descripción

Es un pastel horneado, hecho con una pasta a base de harina, mantequilla, azúcar y huevos. Se pueden incorporar otros ingredientes que hacen que la variedad sea muy grande. Pueden ser saladas o dulces, simples o rellenas, o con diferentes agregados (como frutos secos, chocolate, avena y otros).

11.9.2 Ingredientes

Tabla 10. Ingredientes de las galletas

Ingredientes	Porcentaje	Gramos
Azúcar	100	1000
Esencias	20	20
Harina	5.5	2000
Margarina	30	1000
Grageas	22	500
Cobertura	27.7	500

11.9.3 Características

- **Color:** Varía según el sabor, su cubierta puede ser de chocolate, avena, chips de chocolate, entre otros.

- Tamaño: 10 cm de diámetro.
- Empaque: El producto será empacado una vez sea comprado por el cliente en bolsas plásticas de polietileno.

11.9.4 Forma de consumo

Como acompañamiento en onces o refrigerios.

11.9.5 Vida útil

Se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 2 días.

12. CONCLUSIONES

Con la presente investigación se colocaron sobre el tapete una serie de aspectos fundamentales para las empresas panificadoras de Sincelejo, los cuales constituyeron un modelo de gestión gerencial, toda vez que tales aspectos le servirán como guía a los administradores de estas organizaciones a la hora de desarrollar sus actividades administrativas. Este modelo de gestión gerencial surge de la identificación de las dificultades que experimentan las panificadoras locales y en la satisfacción declarada por sus clientes en términos de los productos y servicios.

Se concluye que el modelo de gestión gerencial debe enfocarse en:

- a) La estructura organizacional de las panificadoras
- b) La cadena de valor que deben adoptar para funcionar satisfactoriamente.
- c) Un proceso de gestión del talento humano
- d) Actividades de capacitación de los empleados
- e) Definir un portafolio de productos que deben ser ofrecidos para llevar a cabo una producción estandarizada.

De manera general, puede afirmarse que en Colombia predominan las famiempresas panificadoras (o microempresas de subsistencia), empresas usualmente informales, que satisfacen la alta demanda de pan. En el caso de Sincelejo se concluye que concuerda con lo observado para el país; además, este sector ofrece amplias oportunidades de desarrollo empresarial, pues es notable la participación de emprendedores, sin embargo, no se cuenta con una capacitación ni organización adecuada.

Se concluye que las dificultades predominantes en las panificadoras sincelejanas son: a) que poseen una organización familiar, b) no poseen una visión panorámica ni integral de su entorno económico, político o social, c) se basan en la intuición, la experiencia, y en técnicas artesanales para operar.

Por otro lado, estos negocios poseen clientes de todas las edades, aunque principalmente hombres, de diversos estados civiles, principalmente de estratos medios y que trabajan, además, demandan frecuentemente productos de relativos al pan. Para estos individuos, se concluye, que poseen un grado de satisfacción bajo respecto a los productos-servicios que reciben de las panaderías de Sincelejo.

En lo relativo a la estructura organizacional, el modelo de gestión gerencial presenta una propuesta sencilla integrada básicamente por los dueños y gerentes, estos últimos tienen bajo su dominio dos áreas esenciales, la producción (panadería y repostería) y el servicio al cliente. Se propuso de esta forma por la naturaleza actual del negocio: de la organización familiar y sin un orden explícito-formal, se debe trasciende a una organización más técnica con las funciones definidas de manera formal; esto, por supuesto, este cambio debe hacerse de manera gradual, por eso se categorizó como “una propuesta sencilla”.

A su vez, la cadena de valor representa los pasos de la producción hasta el servicio al cliente, apoyada en un conjunto de elementos internos en estas organizaciones.

En el ámbito del proceso de gestión del talento humano se presentaron las etapas que debe seguir la gerencia (pues en estas empresas, de momento, no se tiene un departamento de recursos humano), a la hora de administrar el personal que desarrollará las actividades de las panificadoras, se presentó desde el reclutamiento, la selección del personal, pasando por la descripción y análisis de cargos, hasta la forma que debe tener el contrato de trabajo y los elementos de

salud ocupacional. Capítulo aparte se consideraron algunos conocimientos específicos para capacitación del talento humano de las panificadoras, de esto se concluye la importancia de contar con personal que sea poseedor de diversas habilidades, tanto en el campo técnico, de control de procesos y de calidad, como en el higiene y la seguridad.

Por último, el portafolio de productos que hace parte del modelo de gestión gerencial contiene elementos, tanto de panadería como de repostería. Se concluye que son los más demandados, tanto en Colombia como en la Sincelejo, y que, en consecuencia, serían un buen punto de partida para estas firmas una vez se inserten en los dominios de una organización formalizada.

13. RECOMENDACIONES

Luego de plantear, describir y analizar los elementos que debe comprender el modelo de gestión gerencial, se recomienda que sea adoptado por las 5 microempresas panificadoras de la ciudad de Sincelejo, con el fin de mejorar su posición competitiva y organizacional a corto y mediano plazo. Así, pues, se plantea el siguiente conjunto de recomendaciones:

- En este orden de ideas, las panificadoras deberán reconsiderar y/o definir:
a) su estructura organizacional; b) la cadena de valor; c) el proceso de gestión del talento humano y las actividades de capacitación de los empleados; y d) definir un portafolio de productos.
- Específicamente, se recomienda hacer una transición de un modelo basado en la organización familiar (sin un orden explícito formal), a uno basado en una organización técnica, con las funciones definidas formalmente.
- En lo que concierne a los procesos de contratación y manejo de personal que deberán seguir estas microempresas, se recomienda seguir en estricto sentido lo relativo al reclutamiento, la selección del personal, pasando por la descripción y análisis de cargos, hasta la forma que debe tener el contrato de trabajo y los elementos de salud ocupacional, tal como se detalló en el presente estudio.
- Se recomienda, además, que se adopta el portafolio de productos planteado, debido a que contiene de forma detallada aquellos productos con mayor demanda en la región, por tanto será útil para estas empresas al menos a corto plazo, en un futuro podrían innovar nuevos productos.
- En general, si las empresas desean mejorar su posición competitiva y sobrevivir en el actual y turbulento ambiente económico, se hace necesario que adopten el presente modelo de gestión gerencial.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Colombia y ÁNGEL, Silvana. Modelo estratégico de organización social-laboral para jóvenes egresados de los institutos de protección. Pereira: UTP, 2007.

ANIPAN. Estudio nacional del mercado panificador en Colombia. Bogotá D.C., 2004.

ARELLANO, Madeleine. Sistemas de información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión? En: Revista de Ciencias Sociales. 2008, vol. 14, no. 3. p 546-560.

BOADA, Joan y GIL, Carmen. Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2009, vol. 25, no. 2. p 123-134

BRIEVA, José. Análisis del mercado laboral de los municipios de Sincelejo, Coveñas, San Onofre, Santiago de Tolú y Toluviejo. Sincelejo: Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre, 2009.

CÁMARA DE COMERCIO DE SINCELEJO. Empresas constituidas, 2012. [Citado el: 1 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.ccsincelejo.org/>

CAMEJO, Armando. El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. En: Entelequia. 2008, no. 8. p 97-105.

CELEDÓN, Nohora. (2013). Al Emisor también le preocupan los paros, 2013 [Citado el: 3 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/220781-al-emisor-tambien-le-preocupan-los-paros>.

CHÁVEZ, Nelson. Inflación y crecimiento económico: determinantes del desempleo en Colombia. En: Finanzas y Política Económica. 2010, vol. 2, no. 1. p 29-52.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: McGraw-Hill, 2006.

CORDERO, Néstor. Modelo de gestión gerencial de recursos basado en el costeo de calidad. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda, 2010.

CORRALES, José. Escalamiento multidimensional para determinar modelos de gestión administrativa. En: Theoria. 2006, vol. 15, no. 2. p 17-31.

CORREA, Jaime, RAMÍREZ, Leidy y CASTAÑO, Carlos. Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. En: Contaduría Universidad de Antioquia. 2009, vol. 55. p 187-201.

DANE. Índice de Precios al Consumidor, 2013 [Citado el: 3 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/ago13/IPC_Variacion.xls

DANE. Mercado laboral, 2007 [Citado el: 7 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/ocupacion-y-empleo/mercado-laboral>.

ENRÍQUEZ, Sylvia. Diseño de una auditoría administrativa como herramienta de evaluación de los procedimientos del departamento financiero de panificadora Ambato Panambato Cia. Ltda. Quito: Universidad Central de Ecuador, 2012.

GELMETI, Carlos. Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires: Ugerman, 2006

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2006.

HERRERA, María y OSORIO, Juan. Modelo para la gestión de proveedores utilizando UHP difuso. En: Estudios Gerenciales. 2006, no. 99. p 69-88.

LEWIN, Arthur. Frontiers in Groups Dynamics: Concept, Methods, and Reality in Social Science. En: Human Relations. 1947, vol. 1, no. 1. p. 5-41.

MORALES, Diana. Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito caso práctico: CERSA Cía. Ltda. Quito: Universidad Politécnica Salesiana, 2012.

MORILLO, Marysela y PULIDO, Yoleida. Diseño de un sistema de acumulación de costos para la micro, pequeña y mediana industria panadera. En: Revista de Ciencias Sociales. 2006, vol. 12, no. 2. p 278-296.

NOSKI, Abraham. Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. Madrid: Netbiblo, 2005.

PEDROZA, Álvaro y ORTIZ, Sara. Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos. En: Journal of Technology, Management & Innovation. 2008, vol. 3, no. 3. p 112-122.

PERFETTI, Juan. Paros, TLC y agricultura, 2013. [Citado el: 1 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/paros_tlc_y_agricultura/paros_tlc_y_agricultura.asp

PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster, 1985.

RANGEL, Isabel, GRATEROL, Ángela, ALIZO, María y SOCORRO, Cecilia. Estrategias de financiamiento aplicadas en el sector panadero del estado Zulia. En: *Revista de Ciencias Sociales*. 2008, vol. 14, no. 3. p 528-545

SENA. *Caracterización ocupacional: Industria de la panificación y la repostería*. Bogotá D.C.: SENA, 2006.

TEJADA, Alonso. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. En: *Psicología desde el Caribe*. 2013, vol. 12. p 115-133.

VALENZUELA, Leslier y TORRES, Eduardo. Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. En: *Estudios Gerenciales*. 2008, vol. 24, no. 109. p 65-86.