

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL -PYME
PANADERÍA TRIGO MIEL, BASADO MODELO MMGO**

**LUIS CARLOS BRAVO RAMÍREZ
1.032.434.238**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL -PYME
PANADERÍA TRIGO MIEL, BASADO MODELO MMGO**

**LUIS CARLOS BRAVO RAMÍREZ
1.057.304.252**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Asesor Proyecto
Ing. JAVIER JOSÉ NIÑO BALLESTEROS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Bogotá, noviembre de 2016

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de nuestra formación profesional y estancia en la Universidad, se ha aprendido y adquirido bases para enfrentar el mundo, el cual está en constante desarrollo; esto no hubiese sido posible sin la colaboración de todos los docentes que me acompañaron desde el principio, todos han dejado información importante para nuestro crecimiento, porque de cada una de las áreas de formación profesional aprendimos temáticas que han formado parte del crecimiento y desarrollo laboral.

Agradezco de manera muy especial a los docentes del programa quienes aportaron con sus enseñanzas a mi proceso de formación profesional. A la profesora Norma Lucía Bonilla, y en especial al Ingeniero Javier Niño Ballesteros por su apoyo incondicional durante el desarrollo del proyecto.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	11
1. METODOLOGÍA	13
1.1 ETAPAS METODOLOGÍA	13
1.1.1 Etapa 1. Búsqueda fuentes de información.	13
1.1.2 Etapa 2. Elaboración de matrices.	13
1.1.3 Etapa 3. Identificación ciclo creativo 3I-SEFI	14
1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 Exploratoria	15
1.2.2 Descriptiva	15
1.2.3 Técnica de investigación cualitativa	16
2. SITUACIÓN SECTOR ECONÓMICO - PANADERÍA	17
2.1 CIFRAS SECTOR PANADERO EN COLOMBIA	19
2.2 EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DEL PAN EN COLOMBIA	19
2.2.1 Factor sociocultural sector panadero	20
2.2.2 Interacción entre el gobierno y el sector panadero	200
2.2.3 Breve análisis del sector empresarial panadero	21
2.2.4 Panadería como industria familiar	22
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EVOLUCION DEL SECTOR PANDERO	24
2.4 COMERCIO DE LAS PANADERÍAS EN BOGOTÁ	25
2.5 POSICIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR PANADERO	28
2.5.1 Comercio exterior Colombiano de trigo	30
3. MARCO DE REFERENCIA	311
3.1 MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES	311

3.2 CICLO CREATIVO 3I-SEFI	344
3.3 ESTADIOS DE DESARROLLO	355
3.4 VARIABLES	377
3.5 APLICACIÓN DEL MODELO MMGO	400
3.6 DESCRIPTORES	422
4. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE LA PYME PANADERÍA TRIGO MIEL	444
4.1 ASPECTOS ANÁLISIS SITUACIONAL	444
4.1.1 Información general empresa	444
4.1.2 Cadena de valor – Situación actual.	466
4.2 COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	49
4.2.1 Análisis situacional. Componente direccionamiento estratégico.	577
4.3 COMPONENTE GESTIÓN DE MERCADEO	577
4.3.1 Análisis situacional. Componente gestión de mercadeo.	6969
4.4 COMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL	700
4.4.1 Análisis situacional. Componente cultura organizacional.	766
4.5 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	766
4.5.1 Análisis situacional. Componente gestión comunicación e información.	866
4.6 MATRIZ RESUMEN ANÁLISIS PLAN ESTRATÉGICO A PARTIR DE LOS COMPONENTES	877
CONCLUSIONES	922
BIBLIOGRAFÍA.	

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Algunos indicadores de la industria (variable %)	17
Tabla 2. Algunos indicadores de producción real en la industria (variable %).	18
Tabla 3. Algunos puntos de panadería en Bogotá.	25
Tabla 4. Exportaciones estadounidenses del trigo	29
Tabla 5. Características generales de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones	36
Tabla 6. Variables y descriptores.	37
Tabla 7. Variables por componente.	38
Tabla 8. Ejemplo aplicación niveles.	43
Tabla 9. Información general para diagnóstico situacional.	45
Tabla 10. Componente Direccionamiento estratégico.	50
Tabla 11. Componente gestión de mercadeo.	59
Tabla 12. Resumen factores componente de mercadeo.	69
Tabla 13. Componente cultura organizacional.	71
Tabla 14. Componente de la comunicación e información.	78
Tabla 15. Resumen factores componente comunicación e información.	86

LISTA DE GRÁFICAS

	pág
Grafico 1. Precio internacional del trigo	29
Grafico 2. Mercado internacional de trigo	30
Grafico 3. Modelo de gestión para la modernización	32
Grafico 4. Entornos micro, macro y meso	33
Grafico 5. Proceso o ciclo creativo.	34
Grafico 6. Descripción ruta	41
Grafico 7. Curva de gestión	42
Grafico 8. Área de atención al cliente	45
Grafico 9. Área de producción.	46
Grafico 10. Cadena valor panadería trigo miel.	48
Grafico 11. Componente direccionamiento estratégico.	57
Grafico 12. Componente Gestión de mercadeo.	69
Grafico 13. Componente comunicación e información.	86

RESUMEN

Este proyecto fue desarrollado con el propósito de mejorar las ventas y los procesos productivos de la panadería “Trigo Miel” en la ciudad de Bogotá, cuya necesidad surge por el requerimiento del gerente y propietario de esta PYME, quien durante varios años ha realizado cambios, sin obtener resultados positivos. De igual manera, el interés de trabajar en ésta propuesta obedece a que pymes como éstas, enfrentan un entorno dinámico, con unas exigencias altas en el mercado, los cuales se relacionan con factores nutricionales, de precio y presentación de los productos.

Para el desarrollo de este plan estratégico para la dirección organizacional en la pyme, panadería Trigo Miel, fue importante utilizar varias herramientas y una metodología apropiada para presentar al gerente y grupo de colaboradores. El plan de mejoramiento está enfocado en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, desarrollado por la Universidad EAN. El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva. Durante el desarrollo del proyecto se tratarán varios temas que propendan por el mejoramiento y crecimiento del negocio.

Palabras Clave: plan estratégico, plan mejoramiento, sector panadería, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO

ABSTRACT

This improvement plan was developed with the purpose of improving the sales and the productive processes of the bakery “Trigo Miel” in Bogotá, whose need arises by the request of the manager and owner of this SME, who has done diverse changes for several years, without positive results. In the same way, the interest to work in this project obeys to the dynamic environment of the SMEs and the high requirements of the market, which are related to nutritional, price and presentation factors.

To develop this strategic plan for the organizational direction of the SME is important to use diverse tools and an appropriate methodology to be presented to the manager and his teamwork. The improvement plan is focused on the Model of Modernization for the Management of Organizations (MMGO as the acronym in Spanish) developed by the EAN University. The type of research is exploratory and descriptive. During the development of the project, there will be discussed some topics related to the improvement and growing of the business.

Key words: Strategic plan, improvement plan, bakery sector, Model of Modernization for the Management of Organizations (MMGO as the acronym in Spanish).

INTRODUCCIÓN

El plan de plan estratégico para la dirección organizacional en la pyme panadería Trigo Miel, ha sido desarrollado con el propósito de mejorar las ventas y los procesos administrativos de la panadería, la cual se encuentra ubicada en la localidad de Usaquén en Bogotá, y cuya necesidad del plan estratégico surge por el requerimiento del gerente y propietario de esta PYME, quien durante varios años ha venido realizado cambios a nivel organizacional, sin obtener resultados positivos. De igual manera, ésta propuesta obedece a que esta pyme, como otras, enfrenta un entorno dinámico, con unas exigencias altas en el mercado, las cuales se relacionan con factores nutricionales, de precio y presentación de los productos para el caso de éste tipo de negocios.

Con éste proyecto se busca establecer un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la pyme panadería Trigo Miel; para el desarrollo de un Plan Estratégico. Para ello se planteó como propósitos: elaborar un análisis situacional de los entornos meso y micro; identificar las fuentes clave de información externa e interna; analizar y finalmente recomendar algunas estrategias a partir de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, con el análisis se genera un primer paso para el desarrollo de un Plan Estratégico de la panadería Trigo Miel. Este plan está enfocado en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, desarrollado por la Universidad EAN.

El tipo de proyecto es exploratorio y descriptivo. La propuesta metodológica para crear éste diagnóstico organizacional en la pyme panadería Trigo Miel, dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos de panadería se desarrolló en tres etapas: en la primera se realizan las búsquedas de fuentes de información, para conocer mejor el entorno y situación real del sector panadero, como también, la documentación relacionada con el Modelo MMGO; en la segunda se elaborarán las diferentes matrices a partir de las cuales se harán las recomendaciones del caso, estas matrices están relacionadas directamente con los componentes de comprensión y manejo del entorno, el de estructura y cultura organizacional, el de gestión del conocimiento y la innovación, y el componente correspondiente a la comunicación e información; finalmente, la tercera fase, se centra en al identificación ciclo creativo **3I-SEFI**, sigla que al descomponer indica que las **3I: ILIAM** (Identificación de limitaciones internas y externas); **IPOR** (Identificación de acciones de cambio); **IAC** (Identificación de acciones de cambio); se centran en la identificación. Para el caso **SEFI** donde cada letra indica en

particular una acción **SEDEA** (Selección y definición de actividades); **FOPME** (Formulación de proyectos de mejoramiento); y **IMSEGNO** (Implementación, seguimiento y normalización).

En concordancia con lo anterior, no está de más saber, que a partir de esos componentes se toman los diferentes elementos producto de cada una de las matrices, se hace un cruce de información para obtener las estrategias que permitan al gerente de la Panadería Trigo Miel, tomar las decisiones en procura del mejoramiento de la empresa.

Finalmente, cabe resaltar que el proyecto en cada uno de sus capítulos permite evidenciar lo siguiente: para la metodología propuesta se hizo en común acuerdo con el gerente del negocio, quien solicitó muy especialmente lo siguiente: “para mí es importante ir conociendo los resultados de cada una de las matrices aplicadas, porque eso me permite saber más del tema y pensar en otras alternativas que permitan mejorar el negocio”, con eso en mente, fueron tenidas en cuenta tres etapas: en la primera se hace una búsqueda de fuentes de información; la segunda, corresponde a las matrices, y la última al ciclo SEFI. Dentro de éste contexto, el tipo de investigación es exploratoria, y a partir del levantamiento de información obtenido de los diferentes encuentros con el gerente o la persona que él considere pertinente para este trabajo, se procede a la respectiva descripción, aportado de esta manera a la técnica de investigación cualitativa.

Otros apartes del proyecto están relacionados con la contextualización de la situación económica del sector panadero a nivel internacional, nacional y local; y la creación de una matriz resumen, donde se hace el análisis del plan estratégico propuesta a partir de los diferentes componentes, esta matriz contiene el análisis de resultados y las sugerencias que pueden generar cambios o impacto en la empresa; para cerrar con el capítulo que corresponde a las sugerencias para la formulación de un plan estratégico organizacional.

El proyecto para mi caso en particular, se convierte en toda una experiencia administrativa, donde no sólo hago uso de conceptos y herramientas administrativas vistas durante todo el proceso de formación académica y profesional, sino que además, considero que un alto valor agregado que se hace corresponde al empleo de un modelo presentado por la Universidad EAN, implicando mayor estudio y dedicación.

1. METODOLOGÍA

La propuesta metodológica para crear un plan estratégico organizacional en la empresa Panadería Trigo Miel, dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos de panadería se desarrolló en tres etapas, las cuales se describen a continuación:

1.1 ETAPAS METODOLOGÍA

1.1.1 Etapa 1. Búsqueda fuentes de información.

Realizar búsqueda de fuentes de información en documentos como libros, revistas, artículos y sitios web entre otros, con la única finalidad de conocer y asociar al proyecto los diferentes temas como la matriz de evaluación del factor externo, teniendo en cuenta las matrices del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO¹ (EAN), clave para la propuesta organizacional.

1.1.2 Etapa 2. Elaboración de matrices.

Levantamiento de información con el equipo de trabajo de la empresa, para la elaboración de las diferentes matrices propias del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO):

- Direccionamiento estratégico.
- Gestión de mercadeo.
- Gestión de la comunicación e información.
- Gerencia del conocimiento y la innovación.
- Gestión humana.
- Estructura y cultura organizacional.

¹ PEREZ Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá.

1.1.3 Etapa 3. Identificación ciclo creativo 3I-SEFI²

La identificación del ciclo creativo 3I-SEFI, conocido por esa sigla, significa

- **ILIAM:** “Identificación de limitaciones internas y externas”. Las cuales hacen referencia a los problemas.
- **IPOR:** “Identificación de acciones de cambio”. Es la forma de conocer la probabilidad de mejoras.
- **IAC:** “Identificación de acciones de cambio”. Ayudan a un análisis detallado de la empresa.
- **SEDEA:** “Selección y definición de actividades”. Es la herramienta con la cual se pueden conocer las prioridades.
- **FOPME:** “Formulación de proyectos de mejoramiento”. Permite elaborar el plan de mejora.
- **IMSEGNO:** “Implementación, seguimiento y normalización”. Corresponde a la ejecución.

En esta etapa se procede a un análisis de acuerdo a lo recomendado por el Gerente del negocio, quien ha solicitado y dicho en sus propias palabras lo siguiente: “para mí es importante ir conociendo los resultados de cada una de las matrices aplicadas, porque eso me permite saber más del tema y pensar en otras alternativas que permitan mejorar el negocio”

Para iniciar y cerrar cada ciclo de mejoramiento se propone, que el resultado de cada actividad sea evaluado mediante una medida esperada (indicador). De acuerdo con los resultados se requerirán acciones que apunten a mejorar la situación, lo cual implica cambio y plantear una situación esperada llamada plan. Aquellas actividades que logren obtener resultados positivos, serán las que se normalicen y se documenten para la generación de conocimiento organizacional y así sucesivamente como un proceso de mejoramiento continuo.

De esta manera se provee a la organización, a cada colaborador y elemento de gestión, de una forma sistemática para hallar soluciones a los problemas, que se conviertan en innovaciones, ya sea en: estrategias, gestión, procesos, productos, servicios, relaciones internas y externas (proveedores y clientes) y en general, con los stakeholders (todos los involucrados, relacionados e interesados en la empresa). Estas fuentes de ventaja competitiva son parte integral de cada uno de los componentes organizacionales que a su vez permiten aplicar el ciclo creativo.

² Ibíd., p. 27

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se centra en el tipo de investigación exploratoria y la descriptiva, porque ambas aportan significativamente al proyecto.

1.2.1 Exploratoria

En el proyecto es clave trabajar con el tipo de investigación exploratoria, y a partir de los estudios o levantamiento de información obtenida, se procede a la investigación descriptiva.

Ahora bien, la investigación exploratoria es entendida de la siguiente manera:

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos. La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados.³

1.2.2 Descriptiva

A partir de los estudios exploratorios se genera la investigación descriptiva la cual consiste en un estudio que permite:

Seleccionar una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar

³ UNAD. Universidad Abierta y a Distancia. Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa. <http://datateca.unad.edu.co/contenidos>. [Consultado febrero 2015].

cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.⁴

1.2.3 Técnica de investigación cualitativa

Para comprender mejor el por qué en el proyecto se tuvo en cuenta la investigación cualitativa, se presentan las cinco características básicas para éste tipo de estudio, presentadas Fraenkel y Wallen⁵:

- El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
- La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
- Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
- El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
- Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

⁴ *Ibíd.*

⁵ UNIVERSIDAD INTERAMERICANA. La investigación cualitativa. 2008. <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>. [Consultado febrero 2015].

2. SITUACIÓN SECTOR ECONÓMICO - PANADERÍA

Con el propósito de contextualizar de manera más clara el proyecto, se hace necesario hacer referencia al sector económico de la panadería, y más cuando hoy en día éstas se encuentran ofreciendo gran variedad de productos orientados a lo saludable, dado que las personas buscan cada vez más no solo beneficios económicos sino también saludables.

Lo anterior ha llevado a muchas empresas del sector a pensar activamente en el desarrollo de nuevos productos con un alto valor agregado que le permita a los consumidores manejar una buena dieta nutritiva y balanceada, sin eliminar el consumo de estos y mantener una excelente calidad y sabor consecuentemente con su objetivo. Incentivando al consumidor.

Veamos primero un cuadro comparativo de la evolución industrial donde se señala el aumento de empleo en el sector mencionado y su comportamiento en el tiempo años 2013 a noviembre del 2014.

Tabla 1. Algunos indicadores de la industria (variable %)

Clases industriales	Empleo		
	2013	Ene-nov/2014	Noviembre 2014
Transf. de carne y pescado	-1,2	4,2	4,2
Aceites y grasas; frutas	5,9	10,0	12,1
Productos lácteos	7,3	3,5	5,2
Molinería y almidones	1,7	1,4	2,2
Panadería	1,7	0,5	0,5
Otros alimentos	5,8	3,4	2,4
Bebidas	1,4	1,7	2,6
Hilatura, tejedura	-11,5	-7,3	-10,6
Otros textiles	-1,8	1,5	-6,8
Tejidos de punto	1,4	9,9	12,2
Prendas de vestir	-7,3	-6,7	-6,3
Cueros	-6,5	3,9	5,1
Calzado	-9,9	7,3	10,4
Art. viaje, bolsos	0,4	3,8	7,0
Transformación de la madera	-2,3	-6,5	-4,4
Papel y cartón	-5,3	0,2	2,5
Edición e impresión	-4,5	-2,3	-2,4

Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2014.

Es necesario considerar que en el sector de las panaderías no son tan solo una producción real y ventas dentro de la industria colombiana. El sector panadero representa la generación de empleo como la podemos evidenciar en la tabla anterior, donde se aprecia una creación de empleo en el sector panadero en los últimos meses del año 2014 en un 0,5%, generando de esta manera una oportunidad para los nuevos inversionistas, generado empleo y en menor medida reactivando la economía del país.

Ahora bien, para el caso de la producción real, tenemos:

Tabla 2. Algunos indicadores de producción real en la industria (variable %).

Clases industriales	Empleo		
	2013	Ene-nov/2014	Noviembre 2014
Transf. de carne y pescado	0,3	2,4	6,6
Aceites y grasas; frutas	-0,5	2,4	16,8
Productos lácteos	9,0	3,9	-4,8
Molinería y almidones	-1,6	4,8	10,5
Panadería	-0,7	3,4	-3,1
Otros alimentos	8,5	4,1	-0,1
Bebidas	2,0	4,1	-6,9
Hilatura, tejedura	-9,9	-4,4	13,8
Otros textiles	0,0	4,1	-6,9
Tejidos de punto	-1,2	-4,3	-17,7
Prendas de vestir	-5,7	-1,2	-14,5
Cueros	-8,5	17,0	13,4
Calzado	-6,2	5,5	-5,3
Art. viaje, bolsos	9,1	3,5	5,4
Transformación de la madera	-6,2	-9,5	1,3
Papel y cartón	-6,8	1,2	4,7
Edición e impresión	-12,8	-9,8	-1,5

Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2014.

Para aclarar un poco más lo anteriormente expuesto, la producción real hace referencia al crecimiento de la producción que tiene conjunto de empresas de un gremio específico, como se observa en el caso de la industria panadera cuya producción real tiende a variar notablemente, lo que quiere decir, que su variación en negativo y positivo tiene un margen amplio, como se muestra en la tabla anterior, donde para el año 2014, la variación en la industria panadera en el país ha oscilado negativamente en un -3.1% en los últimos meses del 2014, lo que al comienzo del mismo año se encontraba en un 3.4%.

El sector panificador en Colombia es quizá el que, en materia de pequeñas y medianas empresas (microeconómico, pequeñas y mesoeconómico empresas

medianas), aporta más al país, tal y como se describe en un artículo del diario el espectador: “El sector ha registrado recientemente ventas superiores a los 3 billones de pesos, entre panes industriales y artesanales”⁶; sin embargo, pese a que es un sector dinámico, los retos son claros, aún hay bajos niveles de formalización y las características de dicha actividad “hacen que (el sector) no sea muy reconocido”⁷.

2.1 CIFRAS SECTOR PANADERO EN COLOMBIA

Para el caso del sector panadero se tiene que:

Actualmente la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan junto con el Min CIT, adelanta estudios de caracterización para poder con certeza hablar de la cantidad de panaderías existentes en el país.

Sin embargo, el más reciente “censo de Infocomercio realizado en 2011, arroja que Bogotá cuenta con cerca de 6.974 panaderías, Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga 466 entre las más importantes”.

De otro lado, “Colombia tiene el menor consumo per cápita de la región latinoamericana con un indicador de 23 kilogramos al año, lo que representa según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, el 1.7% del total del gasto de un colombiano promedio y el 2.4% de uno de ingresos bajos”.⁸

2.2 EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DEL PAN EN COLOMBIA

La evolución del consumo del sector panadero es una tradición del pan en Colombia se mantiene; es un hábito que día a día comparten familias enteras, acompaña comidas y proporciona un beneficio nutricional tanto para adultos como para niños. “Es importante resaltar que aunque tiene muchos productos sustitutos en la canasta del consumo, en promedio un hogar consume 62 kilos de pan al año, donde el 80% corresponde a pan artesanal y 20% a pan industrializado”⁹.

Durante el último año el consumo se ha “incremento de 5% en volumen frente al año anterior es resultado de un cambio en los hábitos de compra de los hogares, ahora visitan más veces las panaderías que son el canal más desarrollado de la categoría”¹⁰. En este canal, el 85% de los hogares compra pan cada 3 días, y gracias a sus mejores resultados en términos de consumo, el canal representa el 65% del mercado, lo que constituye una gran oportunidad para los productores de

⁶ **EL ESPECTADOR.** <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>. [citado el 04 de marzo de 2015].

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ *Ibíd.*

pan, ya que su mercado sigue en desarrollo. En un plan de negocios denominado “al horno pan listo”, del Programa Administración de Empresas de la EAN, se describe:

Finalmente los hogares hoy en día consumen una mayor variedad de panes, incluyendo en sus compras habituales las mogollas, el pan de hamburguesas, pan de perro y los calados y productos panaderos en general.

En este orden, los fabricantes de pan deben satisfacer los gustos de los hogares colombianos, que hoy en día consumen una mayor variedad de panes, por ello es tan importante contar con un amplio portafolio de productos, para que tengan más opciones de compra y los fabricantes aprovechen las tendencias emergentes de consumo como los alimentos integrales, saludables y light.¹¹

2.1.1 Factor sociocultural sector panadero

En Colombia el pan es uno de los productos básicos de la alimentación, el cual sirve de acompañante de diversas comidas, bebidas calientes o frías, sopas, cremas, pastas, con carnes, o simplemente como pasa bocas. Aún más, existe una marcada tendencia hacia un mayor consumo como parte integral del desayuno.

Cabe resaltar que en las diferentes regiones del país existen diversas costumbres, lo que ha llevado a que se consuma en mayor cantidad otros tipos de productos diferentes al pan, como la arepa, la almojábana, el buñuelo o pan de bono entre otros, los cuales cumplen papeles similares al pan en los ámbitos alimenticios; adicionalmente, la costumbre de consumir pan está relacionado directamente con la capacidad y fuerza comercial desplegada por fabricantes de este producto por medio de los diversos canales de comunicación.

2.2.2 Interacción entre el gobierno y el sector panadero

Es importante generar una interacción entre el sector panadero y el Gobierno para ello recientemente entre el “Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y ADEPAN Nacional, se firmó el Memorando de Entendimiento con el objetivo de mejorar el desempeño de las empresas comerciales e industriales del sector panificador y de la posibilidad de competir en un mercado cada vez más globalizado”¹². El logro de

¹¹ BAUTISTA, Dilmer, CORTES A. Caterine. ORTIZ, Javier. PEÑA, Diana. Plan de negocios al horno pan listo. Programa Administración de Empresas. EAN. 2013.

¹² EL ESPECTADOR. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>. [citado el 04 de marzo de 2015].

esos acuerdos permite no solo mejores oportunidades para el gremio, sino también estadísticas que determinen en qué lugar de la economía colombiana está presente el sector panificador, convirtiéndose de esta manera en una fuente de información.

En este aparte también cabe resaltar que la estrategia del sector panadero para aumentar su competitividad se evidencia en el interés por mostrar que “el producto es saludable, que el producto genera energía. Lo que engorda no es el pan, es el exceso en el consumo de todo tipo de harinas, los tipos de alimento que consumimos, el sedentarismo y en general la falta de ejercicio. Para mejorar el consumo, que de por sí ya muy bajo en nuestro país, se debe innovar con nuevos productos, con indicaciones saludables, con bajos niveles de sodio, en general, producir panes saludables”¹³.

Después de realizado un estimativo por FEDEPAN, en 29 ciudades de Colombia se encontró que hay un total de 18.681 panaderías; encabezando ese listado Bogotá (6.974), Cali (2.165), Medellín (1.535), Cartagena (698) y Barranquilla (565). Algunos datos, como los de “Cartagena fueron estimados según la población de 2013, mientras que las cifras de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla fueron arrojadas en el censo de 2011 hecho por Infocomercio y obtenidas por Serviformación”¹⁴.

2.2.3 Breve análisis del sector empresarial panadero

Según el gremio, las panaderías de punto caliente que tienen procesos como tiendas panaderas mantienen cerca del 70 por ciento de participación del mercado. Estos negocios están constituidos por medianas, y pequeñas empresas. “Los expertos del sector dicen que en las zonas de estratos dos y tres existe una panadería por cada 1.100 habitantes”¹⁵.

Además, “cada panadería genera entre 4 y 6 empleos formales directos, lo que representa una cifra aproximada de 300.000 empleos directos y 800.000 indirectos, en ese renglón”¹⁶; por tanto, siendo un generador importante de empleo, sería conveniente buscar herramientas que permitan fortalecer el sector haciéndolo más

¹³ EL ESPECTADOR. 'Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador'. ECONOMÍA 6 SEP 2013 - 10:28 AM. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>. [citado el 04 de marzo de 2015].

¹⁴ ASOCIACION NACIONAL DE FABRICCO DEL PAN. <http://adepancomunicaciones.wix.com/wwwadepannacionalcom>. [consultado 03 de marzo de 2015].

¹⁵ ASOCIACIÓN DE PANADEROS DE COLOMBIA. <http://panadecol.blogspot.com/>. [consultado 04 de marzo de 2015]

¹⁶ *Ibid.*

competitivo, por ello se dice que para ser más competitivos se mejorar su infraestructura, y sólo es posible con el apoyo de programas financieros.

2.2.4 Panadería como industria familiar

En un estudio presentado por Dinero.com, asegura que “uno de cada tres panaderos en el país tiene entre 25 y 34 años”. Evidenciando que “la panadería es una industria familiar en la que la vocación se hereda y pasa de generación en generación, dándole así continuidad al negocio”¹⁷.

En dicho estudio, el primero a nivel Nacional de panaderías, arrojó lo siguiente:

Que este oficio ya no es ejercido exclusivamente por hombres, un 27% de mujeres trabaja actualmente en panadería en el país, aunque la labor sigue siendo en un 73% masculina. El estudio fue realizado por Ipsos Napoleón Franco para la unidad de Food Service de Team que entrevistó a más de 1.214 panaderos en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

El estudio encontró que hay cuatro tipos de establecimientos que funcionan como panaderías en Colombia: el 58% es panadería cafetería; el 19% es panadería tienda; el 12% panadería estación y un 11% es panadería restaurante. En la ciudad de Bogotá hay mayor proporción de panadería cafetería y restaurante, mientras que en Cali, Medellín y Barranquilla hay más panadería estación y tiendas.

Es interesante ver cómo ha evolucionado el negocio de la panadería en el país. La “estación” es una panadería especializada; la “tienda” es una panadería donde se venden variedad de productos; la “cafetería”, panadería social y el “restaurante” es un mega negocio. Esta información, es clave para nosotros ya que desde nuestra unidad de Food Service comprendemos cada vez con mayor profundidad a nuestros clientes y con ese conocimiento les ayudamos a desarrollar acciones que sean rentables y estratégicas para su negocio”, aseguró Camilo Gaviria, Director de Food Service de Team.¹⁸

Ahora bien, en el mismo estudio demuestra que por lo general los panaderos en Colombia, se encuentran en un rango de edad entre los 35 y 44 años, lo cual es ratificado en el mismo estudio lo siguiente:

Los panaderos son personas jóvenes, el 34% de los entrevistados se encuentra entre los 25 y los 34 años, el 31% tiene entre 35 y 44 años, el 16% tiene entre

¹⁷ REVISTA DINERO. <http://www.dinero.com/pais/articulo/uno-cada-tres-panaderos-pais-tiene-entre-25-34-anos/135412>. País. [Consultado agosto 2015].

¹⁸ Ibíd.

45 a 54 años, el 4% tiene entre 55 a 60 años y solamente un 2% de los que ejercen la panadería tiene más de 60 años.

La panadería en Colombia es vista como una opción interesante de negocio y cuando no es así, se trata de una tradición en donde el conocimiento pasa de generación en generación y se hereda a través de la familia, aunque el 62% de los panaderos afirmó que no le interesa que sus hijos sean panaderos y en otras ocasiones la panadería es vista como una transición a otro tipo de oficios. Así lo demuestran las cifras del estudio que arrojó que: el 29% de los panaderos colombianos aprendió su vocación por amigos y se ha formado técnicamente con el trabajo diario y que el 45% de los entrevistados tiene algún familiar trabajando en panadería.

El 72% de los panaderos encuestados es jefe de familia y de su trabajo diario depende el sustento del hogar, aunque las esposas también hacen un aporte económico significativo a este. El 50% de estos hombres y mujeres vive con 3 o 4 personas en su hogar y se convierte en panaderos porque tiene sueños como conseguir un poco más de dinero.

El 84% de los encuestados en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla tiene estudios de primaria o bachillerato. Reconocen el oficio de la panadería como una profesión exigente, aunque muchos trabajan por amor más que por el mismo dinero y piensan en el desarrollo del negocio dependiendo de la capacidad administradora que puedan tener. Esto hace que para Team acompañar a los panaderos en el desarrollo de su negocio sea una prioridad.

“Queremos que cada día ellos avancen en el conocimiento de cómo administrar su negocio, además de enseñarles cómo pueden mejorar sus exhibiciones y hacer más eficientes sus procesos. Actualmente 22 de nuestros técnicos en panadería están certificados ante el SENA en panadería y pastelería. Este aval académico los hace más competitivos en su área y les permite aportar valor agregado al cliente, volviendo su oficio más calificado”, dijo Gaviria, Director de Food Service de Team”.¹⁹

Otros datos relacionados con el estudio presentado en la revista dinero muestra los siguientes datos:²⁰

- Solo el 30% de los panaderos sueña con estudiar, para otros sus prioridades están en remodelar su casa o negocio y un 45% de los panaderos Bogotanos desearía tener un carro propio.
- Algunos se vinculan a la profesión a través de sueños asociados con el dinero o con la profesión en sí.
- El 83% no utiliza Internet, el 55% tiene en su casa televisión por cable y solo el 38% tiene un computador. En su lugar de trabajo no puede faltar el radio, ya que el 60% se encuentra familiarizado con este medio de comunicación que lo acompaña en las largas jornadas de trabajo.
- El 98% de los panaderos del país hace sus pagos en efectivo, no usan medios electrónicos de pago, se presenta poco organizados con los temas financieros y es lejano a la seguridad social.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

- El tiempo trabajado en panadería, en promedio de los panaderos y pasteleros colombianos es de 8,4 años, lo que indica que la panadería no es un negocio de momento.

2.3 OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA EVOLUCION DEL SECTOR PANDERO

“Según el estimativo de FEDEPAN, en las 29 ciudades analizadas hay 18.681 panaderías. En cuanto al ranking, están en la cabeza Bogotá (6.974), Cali (2.165), Medellín (1.535), Cartagena (698) y Barranquilla (565). Los datos de Cartagena fueron estimados según la población de 2013, mientras que las cifras de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla fueron arrojadas en el censo de 2011 hecho por Infocomercio y obtenidas por Serviformación”²¹.

Cabe resaltar lo descrito en la revista la Barra, donde se explica someramente cómo ha evolucionado éste tipo de mercado, de ahí que se haga la siguiente apreciación:

Otro dato significativo es la proporción de panaderías frente al número de habitantes en cada urbe, lo que pone en primer lugar a Cali con una panadería por cada 1.070 habitantes frente a un promedio nacional ponderado de una panadería por cada 1.403 habitantes.

Se ve un crecimiento de establecimientos formalizados, pero persiste un grado de informalidad principalmente por: desconocimiento de beneficios, de las normas y baja capacidad de pago. Este fenómeno lleva a enfrentar una competencia desleal con panaderías que no pagan impuestos ni parafiscales.

Estratificación establecimientos panaderos. La mayoría de panaderías en Colombia, con un 45%, funcionan en áreas comerciales. Ubicadas en un local arrendado, de ellos el 86% paga menos de \$3.000.000 por este rubro. El 46% de las panaderías están localizadas en zonas de estrato 3.

Así las cosas, el crecimiento de estos establecimientos, ligado al consumo debe responder en el corto plazo con la demanda de productos que tengan ciertas características, relacionadas con la tendencia saludable en la alimentación, como bajos en gluten, en sodio o con algunos ingredientes especiales que beneficien al consumo y aporten a la diversificación de la oferta del negocio, siempre apoyados en la parte normativa, evitando la competencia desleal y aportando al consumo y nutrición de los consumidores.²²

²¹ REVISTA LA BARRA. Como está el sector Panadero en Colombia. <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2014/editorial-40/informe-4/como-esta-el-sector-panadero-en-colombia-2.htm>. 31 Mar 2014. [consultado julio 2015]

²² ADEPAN - ASOCIACION NACIONAL DE FABRICACIÓN DEL PAN, <http://adepancomunicaciones.wix.com/wwwadepannacionalcom#!actualidad> [Consultado Julio 2015].

2.4 COMERCIO DE LAS PANADERÍAS EN BOGOTÁ

En el documento de Soler presentado como plan de marketing para la panadería la fournee d'gigi; dice que: “la rivalidad en el sector panadero se incrementa día a día, porque existe una gran cantidad de competidores en el negocio. El sector está saturado por el producto, sin embargo, cada panadería tiene un elemento diferenciador en las respectivas zonas. Cumpliendo con las especificaciones de clientes”²³.

A continuación se presenta un listado de panaderías en Bogotá, organizada por dirección.

Tabla 3. Algunos puntos de panadería en Bogotá.

PUNTOS PANADEROS EN BOGOTÁ		
Razón social	Dirección	Teléfono
BUÑUELOS Y NATILLA STEVEN	Av. (Cr) 58 130-16	6132876
PAN CALIENTICO	Av. 19 108A-61	2149694
LA SULTANA	Av. 28 39-17	2442148
PAN SUIZO	Av. 72 34-94 Manz B L- 146	4164803
DELI – EXPRESS PANDEBONO Y ...	Av15 100-12 L-103	2182945
PAMPARANDA	Ci 12 60-90	4140175
INVERSIONES LENISE E.U.	Ci 125A 54B-21	2262765
ALI PAN-PAN	Ci 127 41B-69 L- 108	2715991
LA BASQUET	Ci 128C 51-01	2744765
PANADERÍA BISMAR	Ci 131 106-15	6874316
EL MEJOR PAN	Ci 135 39-10	2745786
LO MEJOR DEL TRIGO	Ci 141 103C-21	6829546
LA FERIA DEL PAN DORADO	Ci 142 38-17 Int 1	6153340
PANADERÍA ALI EL MEJOR PAN	Ci 146 39-12 L- 4	2584588
MANJARES DEL TRIGO	Ci 150A 48-88	2743526
ALICANTE	Ci 161 39-94	6694747
PAN FACTORY CALIDAD ALEMANA LTDA.	Ci 161A 37A-29	5261642
PANADERÍA LA COLMENA	Ci 16H 100-58	4155569
CERES	Ci 186 54 D-73 Int 10	6713145
CITY PAN	Ci 23 26-07	2440244
NUEZ Y MIEL	Ci 25 B 74 B-12	2634863
PAN INTEGRAL VIDA	Ci 25 Sur 9-41	2727980
COLPÁN LTDA.	Ci 26 Sur 31-43	2032060
PANADERÍA ALIETH	Ci 36 Sur 6-14 E	3634975
MASARI PAN Y DELICIAS	Ci 43 8-94 L- 6	2323503
PANADERÍA BUÑUELO, HOJALDRE Y CAFÉ	Ci 51 16-57	2112543
PAN FINO LTDA.	Ci 54 6-37	2491189

²³ PRYOR S., Diana Pamela. Trabajo de grado: plan de marketing para la panadería la fournee d'gigi. Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA. 2011. <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/450/5/TG00605.pdf> [Consultado agosto 2015].

PUNTOS PANADEROS EN BOGOTÁ		
Razón social	Dirección	Teléfono
PAN Y PASTEL	Cl 64 14-45	2176541
MIL DELICIAS	Cl 64 25-10	2507741
INDUSTRIA PANIFICADORA AMAPOLITA	Cl 7 S 7 A-51	2801711
PAN Y CAFÉ DE COLOMBIA	Cl 71 80-27	2521413
ASTROPAN	Cl 72 48-08	2501895
BIZCOCHERÍA PANADERÍA PANISÁN	Cl 72A 71D-40 /42	2232120
AUTO PAN	Cl 75 6-90	2110145
ABC ITALPAN	Cl 78 77 B-77	4381889
PANADERÍA LA BUCANA	Cl 80 52-10	6309830
INDUSTRIA PANIFICADORA QUIMOR LTDA.	Cl 82 16-10	2365012
ARKAPAN	Cl 85 21-53	2561209
CALADITOS INTEGRALES ANGÉLICA	Cl 90 87-05	2234582
CANELA PRODUCTOS GOURMET	Cl 94 11A-80 L-2	6112662
BAGEL TIME	Cl 98 10-32 Int 1	6350572
INAVIGOR LTDA	Cl 9A 42-40	4949477
BUÑUELOS DE CALDAS	Cr 102 69-81 Int 88	2296781
LISTOPAN	Cr 109B 63-10	4346556
ALMOJABANERÍA Y PANDEBONO EXPRESS	Cr 11 71-67	2495620
PANADERÍA EL CORTIJO	Cr 111B 137-38	6878721
INVERSIONES GILPAMAR	Cr 113 81-93 P 2	4810931
PANADERÍA Y CAFETERÍA YULI PAN	Cr 117 60-05	5436967
PANADERÍA CHUCUREÑA	Cr 11A 91-55	5304580
EXQUIPAN	Cr 13 146-06	2587678
PAN Y PASTEL NO. 2	Cr 16 51-87	2354193
EL BUEN PAN	Cr 24A 151-51	6154135
PANADERÍA Y CAFETERÍA SEVILLA	Cr 26 63A-04	2175685
PANADERÍA BONPAN	Cr 27 41-21 Sur	2797781
DELICIAS LTDA	Cr 29 72-28	5425384
PANADERÍA Y CAFETERÍA BAN PAN	Cr 32A 163A-08	6741761
MONIPÁN	Cr 37A 161A-78	6771469
PAN FAMILIA	Cr 38A 53B-25 Sur	2704709
D'ALEIDA	Cr 39 129A-07	5203967
FRESPÁN	Cr 39 131A-35	2168865
GRECOS PAN	Cr 42 12B-26	2687030
COMAPAN S.A.	Cr 42 13-57	2686813
NUESTRO ALIMENTO LTDA.	Cr 43A 106-95 Of 703-A	6139454
ESPECIALIDADES EUROPEAS NATURPAN	Cr 5 70-02	2496245
FIRENZE PAN Y PONQUE E.U.	Cr 50 # 98 -00	4809078
PAN & PONKÉ	Cr 58 130A-04	2712470
LA MEJOR DEL 20	Cr 6 22-17 Sur	3616905
PANADERÍA COFIPÁN	Cr 62 168-06	6789294
ALTIPAN	Cr 64 82-40 L- 10	6301068
LA UNIVERSAL	Cr 67A 11-05	2610750
FRESH BAKERY	Cr 69 65-70	3114769
AREQUIPES SANTILLANA	Cr 73A # 70-32	4342626
EUROPÁN PANADERÍA	Cr 85B 52B-98	4102869
COMAPAM	Cr 9 19-30 L- 110	2865014
MUFFIS & CREPÉS LTDA.	Cr 9 52A-35	3129939
P'ANTOJARSE	Cr15 A 120-22	2140360

PUNTOS PANADEROS EN BOGOTÁ		
Razón social	Dirección	Teléfono
BENDITO EL PAN PANADERÍA-PASTELERÍA	Cr32 10 A-21 Esq	4058040
CONALPAN	Cr32 C 1 C-03	3605015
D'CAPAN INTEGRAL	Cr61 75-24	3117003
LA CASA DE LA TORTA ESPAÑOLA	Cr80 73-05	4380580
PAN DE NOBLES	Cra 9 no 60/86/83/96	6067262
NICO PAN	Dg 138 28A-64 C	2160581
EL PAN FRESCO DEL DÍA	Dg 4 # 4-74	8663695
ELVERCITO	Dg71A BIS 20-83	2489725

Fuente. <http://encolombia.com/vida-estilo/alimentacion/directorios-de-alimentacion/panaderias/panaderias-en-bogota-d-c/>. Adaptación: Autor.

Cabe resaltar de igual manera, lo publicado en diario el tiempo en el mes de abril de 2014: “En los últimos años, Bogotá ha tenido una especie de boom de panaderías artesanales que no solo reivindican las materias primas naturales, las cortezas gruesas de los panes y los tiempos lentos de fermentación, sino que quieren recuperar la tradición, tan extendida en Europa, de comprar el pan para el consumo del día. “Al pan nos lo tiramos en medio siglo”, dice Olga Visbal, de Árbol del Pan, porque fue convertido en un alimento que se produce en masa, se envuelve en bolsa plástica y dura semanas”²⁴.

En éste orden de ideas en el diario El Espectador, se publicó en agosto de 2015, lo siguiente:

El sector panificador en Colombia es quizá el que, en materia de Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), más de aporta a Colombia, según Héctor Javier Galindo, presidente de Adepan, la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan de Colombia, el sector ha registrado recientemente ventas superiores a los 3 billones de pesos, entre panes industriales y artesanales. Actualmente la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan junto con el Min CIT, adelanta estudios de caracterización para poder con certeza hablar de la cantidad de panaderías existentes en el país.

Sin embargo, el más reciente censo de Infocomercio realizado en 2011, arroja que **Bogotá cuenta con cerca de 6.974 panaderías**, Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga 466 entre las más importantes.²⁵

²⁴ VILLAMARÍN. Paola. Panaderías artesanales que brillan en Bogotá. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13825057>. 12 de abril de 2014. [Consultado agosto 2015]

²⁵ EL ESPECTADOR. Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>. Domingo, 9 de agosto de 2015. [Consultado agosto 2015]

2.5 POSICIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR PANADERO

Según las proyecciones del FMI, los precios de los productos básicos diferentes al petróleo, se desacelerarán cerca de 14%, estimando que el nivel general de inflación mundial se contraerá en la medida que la demanda y los precios de las materias primas disminuyan o se estabilicen.²⁶

Los precios de los productos agrícolas como el maíz, el trigo, la soya, el aceite de palma, el algodón y el caucho, de acuerdo con las perspectivas del BM, disminuirán en 2012, explicado por un descenso moderado en los precios de la energía y los fertilizantes, y aumento de la oferta agrícola durante la campaña 2011/12.

El desempeño de los precios de los bienes básicos dependerá en gran medida de los resultados del crecimiento económico mundial, especialmente de las medidas que se adopten para contener la crisis europea y el comportamiento de la demanda china, lo que sugiere un escenario cauteloso para los inversionistas y previsiones de volatilidad sobre los precios internacionales de estos activos.

Las perspectivas mundiales de cereales para el período 2011/12 han mejorado a causa de las proyecciones favorables en la producción de trigo y maíz, especialmente en China. Este comportamiento generó un incremento de 14 millones de toneladas en la producción total de cereales alcanzando los 1.830 millones de toneladas, superando de esta manera los 80 millones de toneladas producidas en 2010, aunque existe incertidumbre en torno a las cosechas de maíz de África y Suramérica, a lo que se suma el prolongado período seco que puede mermar los rendimientos en la producción en Argentina y Brasil.

Los cereales experimentaron en enero de 2012 un incremento 2,3% en el nivel de precios (222,7 puntos), cinco puntos por encima de lo registrado en el mes anterior. Este crecimiento obedece, en primer lugar, al incremento de 6% en el precio de maíz, como consecuencia del desequilibrio en la oferta y la demanda a nivel mundial, y de la reducción en los pronósticos de la cosecha suramericana, principalmente de Argentina. En segundo lugar, al crecimiento de 1,5% en el índice del trigo, impulsado por la disminución en la reserva exportable rusa y a las condiciones meteorológicas desfavorables en las principales regiones productoras.²⁷

Veamos en la siguiente gráfica el comportamiento del trigo en el precio internacional:

²⁶ Fondo Monetario Internacional. Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Enero de 2012. http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/20120413_Perspectivas_1er_semestre_2012.pdf. [consultado marzo de 2015]

²⁷ *Ibíd.*

Grafico 1. Precio internacional del trigo



Fuente: Ministerio de agricultura y desarrollo rural

También es importante tener presente que entre enero y agosto de 2013 Estados Unidos exportó 22,5 millones de toneladas de trigo, 19% más que lo exportado en igual periodo de 2012. Colombia ocupó el puesto 11 de esos países destino y mantiene una participación del 2%, con un crecimiento de 110% frente a la alcanzada en el mismo periodo de 2012. Apreciemos lo descrito en la siguiente tabla:

Tabla 4. Exportaciones estadounidenses del trigo

Exportaciones estadounidenses de trigo			
Destino	Promedio 2008-2012	Enero-agosto 2012	Enero-agosto 2013
Japón	3.387.764	2.407.505	2.293.323
Nigeria	3.073.708	2.131.515	2.221.432
México	2.808.982	2.551.617	2.056.710
Filipinas	1.738.623	1.323.379	1.289.947
Egipto	1.542.575	799.760	1.586.342
Corea del Sur	1.519.158	1.814.784	681.730
Taiwan	878.763	686.251	725.547
Irak	837.684	208.899	-
Indonesia	741.386	627.565	280.926
Colombia	679.481	257.736	540.644
Venezuela	678.301	477.938	301.099
Otros	9.731.815	5.581.541	10.551.660

Fuente: USDA

Fuente. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

2.5.1 Comercio exterior Colombiano de trigo

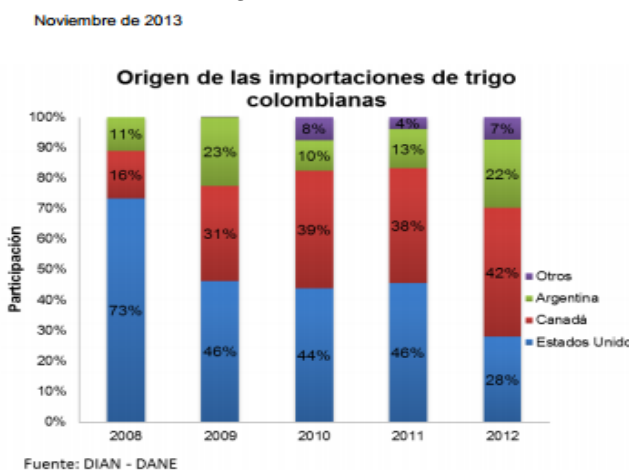
Para el caso concreto del comercio en Colombia, tal y como lo describe la Oficina Asesora de Planeación y Prospectiva del Ministerio de Cultura:

Por consecuencia de pronósticos positivos en la producción de trigo en algunas de las principales regiones productoras de este cereal (Norte América, Asia y Europa), la FAO estima una cosecha record para el cierre de 2013, al situarse en 705 millones de toneladas, 7% más que los resultados obtenidos en 2012. Esta situación obedece a una recuperación de la superficie sembrada y condiciones climáticas óptimas. No obstante, este resultado puede variar un poco por cuanto aún hace falta los resultados de las cosechas de Sur América, las cuales aunque se espera reporten un resultado mayor al del cierre de 2012, se han visto afectadas por heladas, como es el caso de Paraguay y Brasil.

Respecto al consumo mundial de trigo, la FAO espera un leve crecimiento de 1% respecto a 2012, por efectos del aumento del consumo humano y la reducción en la utilización de este cereal en la producción de piensos, ya que de momento es más atractivo la utilización de cereales secundarios (maíz) por su menor cotización en el mercado mundial de cereales.

Por lo cual la FAO estimó un aumento de 5% en las existencias mundiales de trigo frente a lo registrado en 2012, ubicándose en 163,3 millones de toneladas. Por otra parte, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos—USDA (por sus siglas en ingles), estima que para 2014 habrá un aumento de la producción de trigo del 1% respecto a 2013, por efectos del aumento del área sembrada principalmente en Rusia y Australia principalmente. También habrá un aumento de la demanda explicado por el aumento del consumo humano de este cereal.²⁸

Grafico 2. Mercado internacional de trigo



Fuente. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

²⁸ OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA. MinAgricultura. Noviembre de 2013. http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/Perspectivas_Agropecuarias20081/Perspect-Trigo-Septiembre-2013.pdf. [citado el 04 de marzo de 2015]

3. MARCO DE REFERENCIA

En éste aparte es clave rescatar lo descrito en el libro “como elaborar trabajos de grado” de Cisneros, quien argumenta: El marco teórico referencial es, el fundamento de la investigación, presenta la descripción de las teorías y de las investigaciones existentes, el estado de arte, los antecedentes teóricos y metodológicos, etc. Es el cuerpo de teorías, conceptos, referencias y supuestos donde se inscribe el problema de estudio que se pretende abordar.²⁹

En ese orden de ideas las temáticas propias del proyecto a tratar estarán relacionadas con los conceptos de: planeación y dirección estratégica, dirección organizacional y los diferentes elementos del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)³⁰, propuesto por la Universidad EAN y cuya finalidad es:

Constituir una herramienta de diagnóstico minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización. Establece sistemáticamente las prioridades para los proyectos de modernización, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. Por su carácter general, este Modelo es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura³¹.

3.1 MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, que se presenta en la siguiente gráfica, muestra cómo es posible llevar a cabo el análisis de situacional y las diferentes actividades que formarán parte de la propuesta de mejoramiento que busca la empresa. Sin embargo, cabe aclarar que para el proyecto sólo se han tenido en cuenta algunos componentes propios del modelo como:

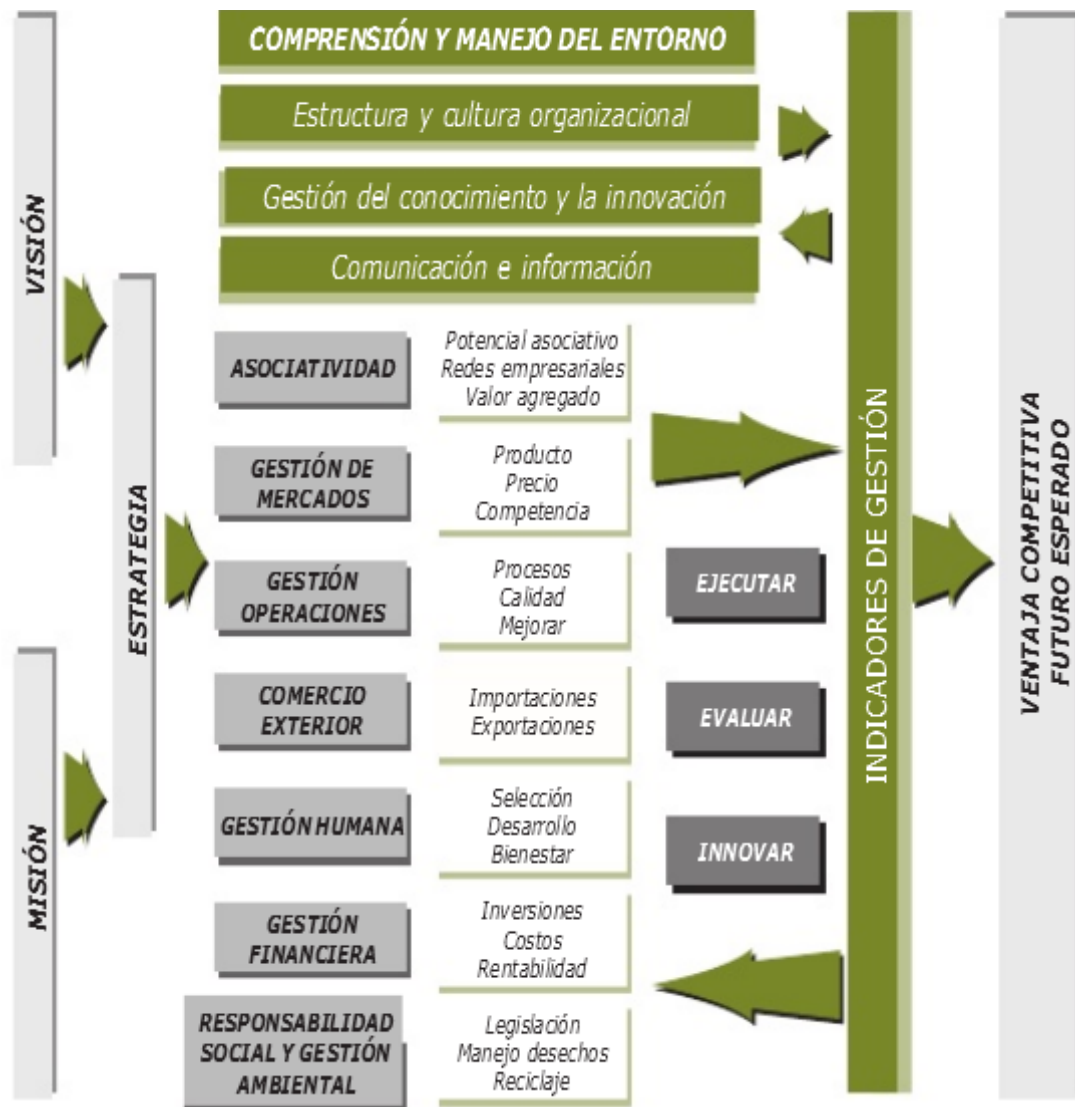
- Comprensión y manejo del entorno.
- Estructura y cultura organizacional.
- Gestión del conocimiento y la innovación.
- Comunicación e información.

²⁹ CISNEROS, E., Mireya. Como elaborar trabajos de grado. ECOE ediciones. p. 40. 2006.

³⁰ PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013.

³¹ UNIVERSIDAD EAN. Cd Interactivo modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Matrices del modelo MMGO. Bogotá. 2013.

Grafico 3. Modelo de gestión para la modernización



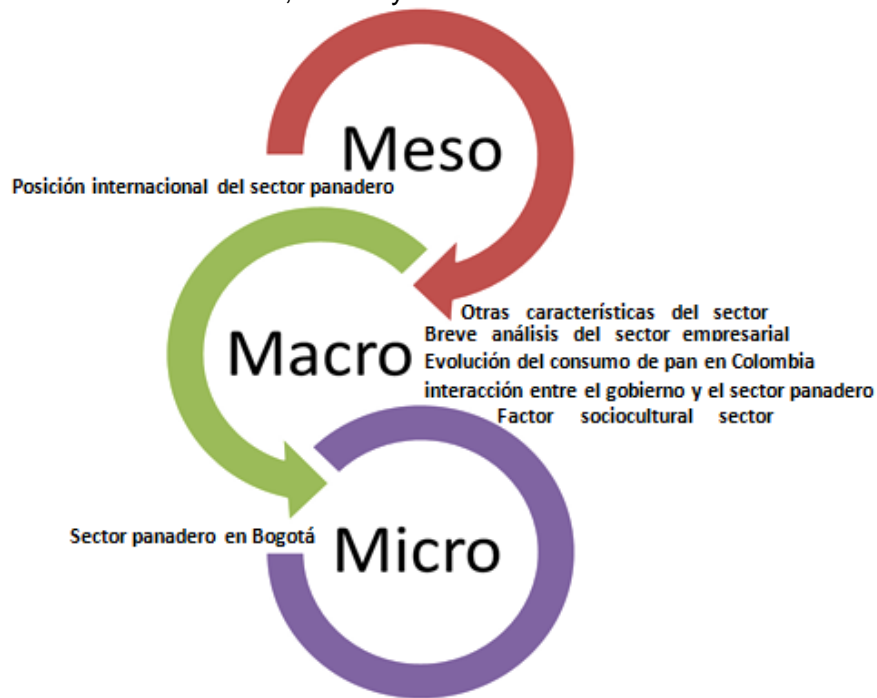
Fuente. PÉREZ Rafael.

http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO. [Consultado julio 2015]

- **Comprensión y manejo del entorno:** donde se hace el análisis de la situación económica a nivel micro, macro y meso, entendida aquí como local, nacional y global, tal y como se desarrolló en el capítulo anterior.

Para efectos del proyecto, y teniendo en cuenta el propósito del mismo, de los entornos micro, macro y meso estudiados en el capítulo anterior se tiene lo descrito en la siguiente gráfica:

Grafico 4. Entornos micro, macro y meso.



Fuente. Autor

- **Estructura y cultura organizacional:** aquí se examina el alcance, donde se involucra a todas las personas que trabajan en la empresa y que van a participar en el mejoramiento de la misma. Esto es fundamental, toda vez que con ello también se pretende fortalecer el trabajo en equipo.
- **Gestión del conocimiento y la innovación:** en éste aparte se “pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva”³².
- **Comunicación e información:** en éste aparte se “pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva”

³² Op Cit. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. p. 38-39.

3.2 CICLO CREATIVO 3I-SEFI

“Una de las bondades del modelo es facilitar la gerencia y gestión integral basada en el proceso o ciclo creativo 3I-SEFI”³³, como se presenta en la siguiente gráfica:

Grafico 5. Proceso o ciclo creativo.



Fuente. PÉREZ Rafael.

http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO. [Consultado julio 2015]

Los elementos del ciclo el ciclo creativo, son los siguientes:

- **ILIAM:** “Identificación de limitaciones internas y externas”. Las cuales hacen referencia a los problemas.
- **IPOR:** “Identificación de acciones de cambio”. Es la forma de conocer la probabilidad de mejoras.
- **IAC:** “Identificación de acciones de cambio”. Ayudan a un análisis detallado de la empresa.
- **SEDEA:** “Selección y definición de actividades”. Es la herramienta con la cual se pueden conocer las prioridades.
- **FOPME:** “Formulación de proyectos de mejoramiento”. Permite elaborar el plan de mejora.

³³ Ibíd. p. 27

- **IMSEGNO:** “Implementación, seguimiento y normalización”. Corresponde a la ejecución.

Ahora bien, para lograr el desarrollo o descripción apropiada de las matrices propuestas por el modelo MMGO, se exige, por parte de directivos de la empresa lo siguiente:³⁴

- La generación de un paradigma de comportamiento hacia el desarrollo de mejores prácticas de gestión.
- Una posición distinta hacia los colaboradores de la organización
- Selección y definición de actividades –SEDEA- (Priorización)
- Nuevas formas de relaciones internas y externas fundamentadas en procesos de comunicación modernos y dignificantes.
- Altos niveles de racionalización del trabajo superando las relaciones tradicionales entre directivos y empleados.
- La incorporación de conocimiento útil que agregue valor, aplicando modelos como el aquí presente.
- Capacitar y entrenar al personal.
- Capacitar y entrenar al personal. Incorporar profesionales, asesores, sistemas de información, materias primas, máquinas, nuevos procesos, diseños, pro-ductos y servicios, etc.

3.3 ESTADIOS DE DESARROLLO

Otro componente a tener en cuenta está relacionado con la propuesta que hacen los diseñadores del modelo MMGO, quienes plantean unos estadios de desarrollo para las organizaciones, “conocidos como niveles de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura”³⁵; éstos se encuentran descritos en cuatro estadios donde se establece una escala “basada en el concepto de cuartiles: 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor a 75-100 al interior de cada uno”³⁶ como se muestra en la tabla de las características generales de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones:

³⁴ *Ibíd.* p. 28

³⁵ *Ibíd.* p. 44

³⁶ *Ibíd.* p. 44

Tabla 5. Características generales de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones.

NOMBRE DEL ESTADIO	DESCRIPCIÓN
ESTADIO 1 (0-25)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos informales. • Gerencia autoritaria (feudal). • Estrategias implícitas. • Presencia en mercados locales cautivos. • Conocimiento reposa en el gerente. • Orientación al producto y no al mercado. • Productos de bajo valor agregado. • En supervivencia. • Baja productividad. • Funcionales. • Escasa especialización, artesanal y empírica. • Pocos profesionales en la gestión de la empresa. • Mercado local. • Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.
ESTADIO 2 (Mayor que 25-50)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos en construcción. • Junta directiva o de socios poco funcional. • Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores. • Con avances en la contratación de profesionales. • Ausencia de instrumentos modernos de gestión. • Orientación a la producción. • Mercado local ampliado. • Contabilidad formalizada y principios de presupuestación. • Estrategias no documentadas. • Cumplimiento de lo estrictamente legal. • Elementos de diseño de producto o servicio.
ESTADIO 3 (Mayor que 50-75)	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales. • Formalizada. • Trabajando en mejoramiento continuo. • Comenzando con ISO. • Orientación a las ventas. • Mercado regional y nacional. • Área de finanzas formalizada. • Direccionamiento estratégico implementado. • Mercado de países cercanos. • Formalización de procesos. • Cultura organizacional de bienestar. • Junta directiva en operación. • Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios. • Productos y servicios mejorados.
ESTADIO 4 (Mayor que 75-100)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, seguimiento y aprendizaje. • Prácticas en gestión. • Organizaciones que aprenden a aprender. • Innovadora. • Gerenciando y generando conocimiento. • Empresa en aprendizaje continuo. • En mantenimiento de ISO u otro sistema. • Haciendo <i>benchmarking</i>. • Flexible. • Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales. • Orientación al mercado. • Orientación a la creación de valor. • Análisis prospectivos con sistema de indicadores. • Inserción global. • Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida. • Investigación y desarrollo explícito. • Productos y servicios diferenciados.

Fuente. PÉREZ Rafael, NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013. p. 45

3.4 VARIABLES

En este orden de ideas, en el modelo MMGO, también se proponen unas variables que corresponden a los aspectos que se consideran en el análisis situacional que se aplicarían en el proyecto. Las variables corresponden a “los aspectos puntuales que se consideran en el análisis situacional”³⁷, estos, serán tratados en el proyecto; pero antes, cabe hacer una aclaración, es relevante conocer algunas variables y descriptores que serán utilizados cuando se realice el trabajo de campo que orientará la parte de gestión humana y la relacionada con la cultura organizacional, con tal propósito se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 6. Variables y descriptores.

VARIABLES	DESCRPTORES
1. Gerencia estratégica de gestión humana (GEGH)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración del direccionamiento estratégico (DE) • Despliegue del DE • Seguimiento al DE
2. Procesos operativos de gestión humana (POGH)	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación. • Análisis por competencias de puestos de trabajo. • Reclutamiento. • Selección. • Contratación. • Inducción. • Capacitación. • Entrenamiento. • Promoción. • Valoración y méritos. • Compensación y beneficios. • Bienestar social. • Salud ocupacional.

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013. p. 45

Las variables por componente propuestas en el Modelo MMGO, son presentadas en la siguiente tabla, pero antes, es necesario hacer la aclaración que no todas las variables serán objeto de estudio o formarán parte del presente proyecto, se trata más de contextualizar y mostrar las bondades del Modelo.

³⁷ *Ibíd.* p 46.

Tabla 7. Variables por componente.

COMPONENTES ORGANIZACIONALES	VARIABLES
Seguimiento y comprensión del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno (global meta). • Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados. • Análisis del entorno sectorial y regional (meso). • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Análisis del entorno cercano o próximo. • Cadenas productivas y cluster. • Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena. • Competencia. • Producto y servicio. • Precio.
Direccionamiento estratégico (planeación y estrategia)	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de planeación. • Sistema de finalidades (Misión, visión y objetivos). • Valores corporativos. • Estrategias.
Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa hacia el mercado. • Planeación y control del mercadeo. • Investigación de mercados. • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Estrategia de producto o servicio. • Estrategia de precio. • Estructura y estrategia de distribución. • Estrategias de ventas. • Estrategia de comunicación. • Servicio al cliente.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación logística. • Relaciones internas y externas. • Administración de materiales. • Organización. • Control logístico. • Gerencia de logística. • Competencia logística. • Indicadores logísticos. • Sistema de información.

Continuación Tabla variables por componente.

COMPONENTES ORGANIZACIONALES		VARIABLES
Comercio exterior	Exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La preparación para los mercados externos. • El talento humano orientado al exterior. • Estrategia de la empresa para exportar. • Conocimiento y análisis de la competencia internacional. • Diferenciación del producto. • Flujos de información y control.
	Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Importación justo a tiempo (JIT). • El control de calidad a las importaciones. • Normas técnicas. • Análisis de proveedores. • Política de importaciones. • Trámites logística de importaciones. • Flujos de información y control.
Gestión de la comunicación e información		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Información datos y conocimiento. • Indicadores pragmáticos TIC.
Gestión producción		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios. • Procesos de la producción de bienes y/o prestación del servicio. • Relación entre ventas y plan de operaciones. • Plan de operaciones y capacidad. • Gestión de calidad. • Plan de operaciones, fallas y errores. • Programación de producción. • Control de operaciones. • Control de procesos. • El sistema de operaciones • Conocimiento de la capacidad. • Desempeño y resultado.
Conocimiento e innovación y tecnología en la empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Gente para la innovación. • Proceso de innovación. • Relaciones. • Organización para la innovación. • Tecnologías de soporte. • Medición de la innovación. • Cultura innovadora.
Gestión humana		<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana. • Reclutamiento. • Selección. • Contratación.

Continuación Tabla variables por componente.

COMPONENTES ORGANIZACIONALES		VARIABLES
Estructura y Cultura organizacional	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Participación y compromiso. • Desarrollo y reconocimiento. • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para la estructura. • Manuales y estandarización. • Control sobre la estructura. • Competencias acordes con la estructura. • Evolución de la estructura. • Cohesión de la estructura.
Asociatividad		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en el sector y/o en la cadena productiva. • Confianza que genera la empresa. • Factores de compromiso. • Perfil gerencial para la asociatividad. • Factores también importantes de éxito en la asociatividad.
Responsabilidad y gestión del medio ambiente		<ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental. • Salud y seguridad industrial. • Análisis del ciclo de vida del producto o servicio. • Protección de la propiedad intelectual. • Políticas de inversión social. • Políticas antisoborno y anticorrupción. • Registro y documentos.
Gestión financiera		<ul style="list-style-type: none"> • Inversión. • Financiación. • Rentabilidad. • Información. • Instrumentos. • Procesos.

Fuente. Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013. p. 45

3.5 APLICACIÓN DEL MODELO MMGO

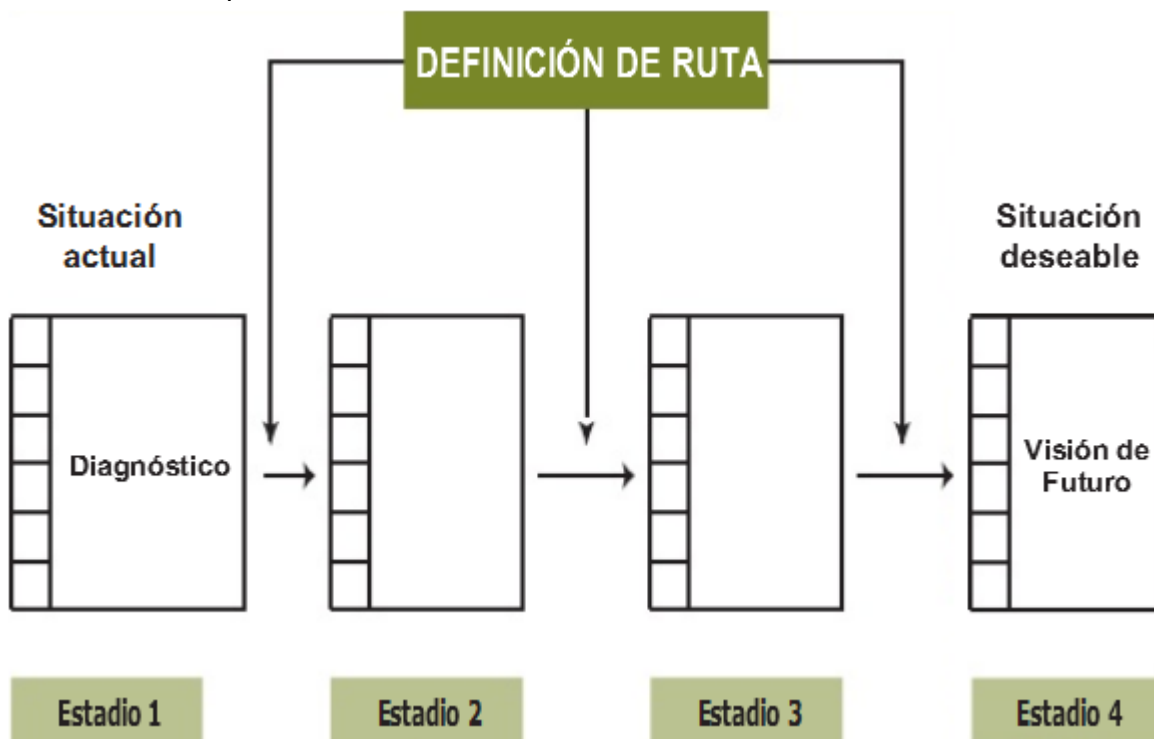
De acuerdo con lo planteado por los autores del modelo MMGO, cuando describen que la propuesta de un modelo para una “PyME innovadora constituye la imagen futuro de la empresa, que debe irse construyendo a partir de la situación actual o diagnóstico, por medio de metodologías, técnicas, instrumentos, métodos y herramientas de investigación, consultoría participativa o de intervenciones directas”³⁸, hace ver con claridad que sin lugar a dudas dicho proceso exigirá

³⁸ Ibíd. p 51.

cambios en la empresa, tendientes, naturalmente, a mejorar, en éste caso, las áreas que son objeto de estudio del proyecto.

En el modelo MMGO, se “integran todos los elementos tácticos del aprendizaje institucional que provienen del enfoque estratégico y de la necesidad de tener empresas abiertas en procura del mejoramiento continuo de gestión e innovación”³⁹, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

Grafico 6. Descripción ruta

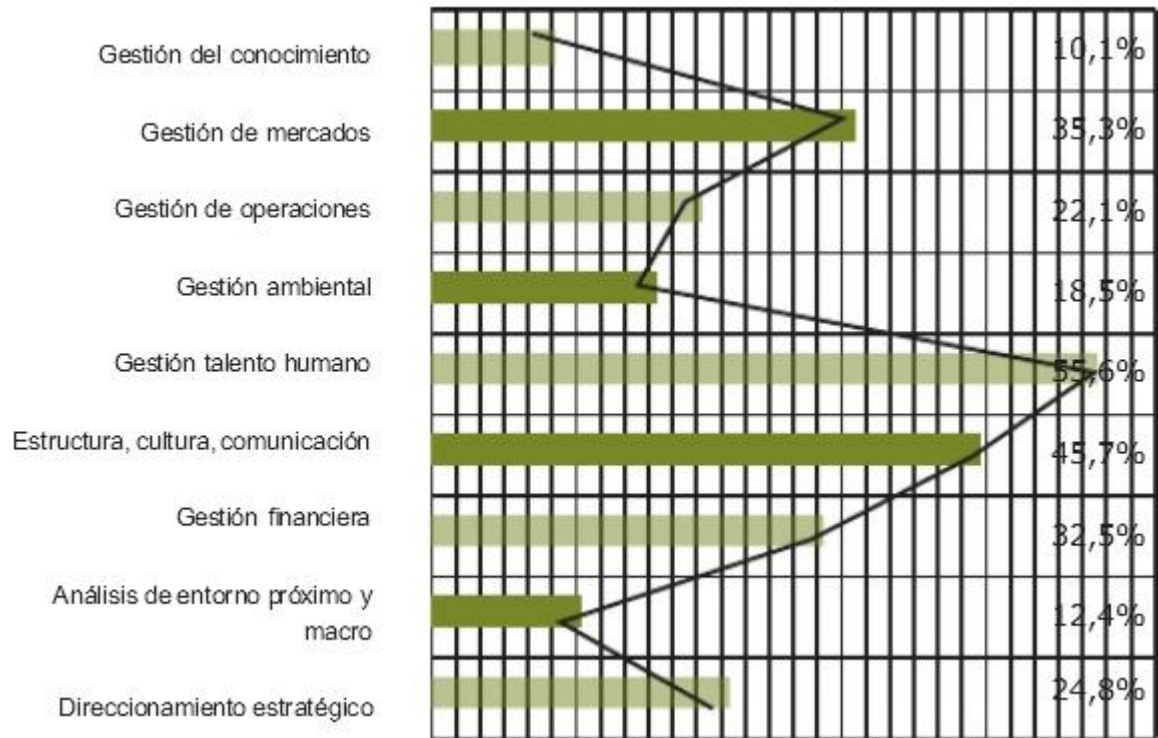


Fuente. Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013. p. 53

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, si por ejemplo, el resultado arrojado en el proceso da que la empresa queda en 1, se procede a la definición de una ruta a partir de la cual se pueda llegar a “estadios superiores”, y elaborar de esta manera, la denominada “curva de gestión”, denominada así por los autores del modelo MMGO, quienes además la presentan de ejemplo de la siguiente manera:

³⁹ *Ibíd.* p 52.

Grafico 7. Curva de gestión



Fuente. Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013. p. 54

Al observar el gráfico anterior, a las variantes ubicadas en estadios inferiores, como el caso del análisis de entorno próximo macro, “se les aplicará dentición de ruta (estrategias) para llevarlas a estadios superiores e ir de este modo, encontrando una sola identidad de gestión en un estadio determinado. A este proceso sistémico, lo denominamos mejoramiento continuo de gestión en PyMEs innovadoras”⁴⁰.

3.6 DESCRIPTORES

Los llamados descriptores en el Modelo MMGO, “permiten la comprensión de las variables a partir de afinamientos analíticos mayores, podría decirse que son elementos específicos o fraccionarios de las variables que las describen correctamente”⁴¹. Lo interesante de la matriz que surge como resultado de los descriptores es que cuenta con una calificación de 4 niveles (1 a 4), con los cuales

⁴⁰ Ibíd. p 54.

⁴¹ Ibíd. p 48.

se pueden determinar las buenas prácticas como lo muestran los autores del Modelo MMGO en el siguiente ejemplo:

I = Iniciado

D = Desarrollándose

M = Madurando o en Maduración

Si en la empresa no realiza ningún ejercicio de investigación sobre los mercados en los que ofrece sus productos, deberá señalar el estadio: 1 en I, D o M, pero si contrata o realiza por su propia cuenta estudios serios de mercado, se ubicará en el estadio 4: en I, D o M. Los estadios 2 y 3 se entienden como nivel intermedio de desarrollo entre estos dos puntos.⁴²

Llevando el ejercicio a la siguiente tabla, se tiene:

Tabla 8. Ejemplo aplicación niveles.

Descriptor	Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4					
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M			
Consulta de fuentes				Consulta de fuentes secundarias para algunas variables				Consulta de estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercado				Contrata o realiza estudios de mercado aplicables a fuentes variables de mercado de la empresa.			

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013. p. 45

⁴² Ibid. p 49.

4. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE LA PYME PANADERÍA TRIGO MIEL

Para dar inicio al diagnóstico organizacional para la dirección de la empresa, se hace necesario dar cumplimiento a ciertos pasos propuestos por el Modelo MMGO, de ahí, que se retomaran algunos cuadros y matrices, ajustándolos a los requerimientos y propósito de la empresa, y sin lugar a dudas del proyecto.

4.1 ASPECTOS ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el análisis situacional y acorde a los propósitos del proyecto se consideró lo siguiente:

- Entorno descrito en el capítulo 3 (Situación sector económico – Panadería):
- Información general de la empresa.
- Cadena de valor – Situación actual.
- Direccionamiento estratégico.
- Gestión de mercadeo.
- Gestión de la comunicación e información.
- Gerencia del conocimiento y la innovación.
- Gestión humana.
- Estructura y cultura organizacional.

4.1.1 Información general empresa

Por solicitud expresa del propietario y gerente de la panadería TRIGO MIEL, algunos datos como la ubicación exacta del negocio, nombres de los empleados, registros de funcionamiento, y documentos propios del negocio, serán obviados del presente proyecto; sin embargo, el gerente hace la siguiente aclaración: “la información tendiente al plan estratégico organizacional, será suministrada en su totalidad por el equipo de trabajo de la empresa, pues es de mi interés como propietario, conocer cuál es la situación actual, para mejorar lo más pronto posible”⁴³.

⁴³ GERENTE. Panadería Trigo y Miel. Entrevista realizada el 24 de marzo de 2015.

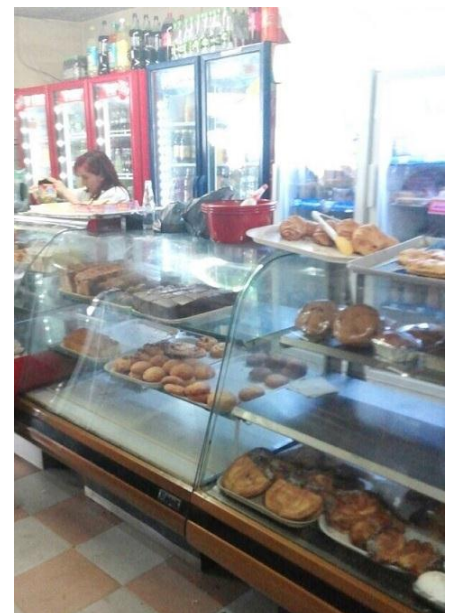
Tabla 9. Información general para diagnóstico situacional.

Información responsable proceso	
Fecha de evaluación:	Junio a Septiembre de 2015
Evaluación realizada por:	Luis Carlos Bravo Ramírez
	Javier Niño Ballesteros
Aprobada por: *	Gerente
Nombre de la empresa:	Panadería Trigo Miel
Nombre del representante legal:	
Dirección electrónica:	pantrigomiel@yahoo.com
Año de fundación:	2008
Número de empleados permanentes:	7
Número de empleados temporales:	1
Productos o servicios:	Panadería

Fuente. Autor

A continuación se muestran algunos gráficos de la panadería como parte de la información general de la empresa. Algunos espacios como los de producción y ventas.

Gráfico 8. Área de atención al cliente.



Fuente. Panadería Trigo Miel. 2015

Fuente. Panadería Trigo Miel. 2015

Grafico 9. Área de producción.



Fuente. Panadería Trigo Miel. 2015

4.1.2 Cadena de valor – Situación actual.

En un primer encuentro con el gerente de la empresa, se trató de conocer que tanto identifica en el negocio los diferentes procesos y sus valores agregados. Para ello, se llevó a cabo una reunión informal, donde se hicieron varias preguntas que apuntaron a organizar y mostrar la cadena de valor “actual”; de igual manera, ese encuentro permitió al gerente, conocer de manera gráfica como se ve el negocio como cadena de valor. Cabe resaltar que en el proyecto es entendida la cadena de valor tal y como lo plantea Michael Porter:

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de **la cadena de valor de Michael Porter**, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva”.⁴⁴

⁴⁴ RIQUELME, Matias. La Cadena de Valor de Michael Porter. WEB Y EMPRESAS. <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> [Consultado julio 2015]

Habiendo hecho claridad en el concepto de “cadena de valor”, se procedió a una entrevista con el Gerente (Panadería Trigo Miel, Bogotá. Entrevista, 2015), quien manifestó textualmente lo siguiente:⁴⁵

1. Por favor hace una breve descripción de la entrada y salida de sus productos o servicios:

Respuesta: “normalmente los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de materia prima, son clave, porque de eso depende la conservación y ante todo, la manipulación de alimentos o productos, que finalmente llega a nuestro cliente. También contamos con una camioneta pequeña, la cual es empleada para transportar los insumos y llevar algunos productos a los clientes (cuando se trata de pedidos grandes)”.

2. ¿Cuál o cuáles considera usted, son las operaciones de producción?

Respuesta: “para mi negocio, es el elemento en que el panadero produce el pan o los productos requeridos por el cliente como totas o ponqués”.

3. Cuando se hace referencia a marketing y/o ventas, ¿en qué piensa de inmediato?

Respuesta: “realmente pienso en el cliente, en la satisfacción a comprar productos en la panadería, en el gusto por el pan básicamente. También pienso en el posicionamiento que el negocio puede tener en el mercado. Algunas veces se entregan volantes a los conjuntos para promocionar no sólo los productos sino también el servicio a domicilio”.

4. Cuando se encuentra en el proceso de producción, son varias las unidades de apoyo o áreas que intervienen en los diferentes procesos, de éstas, ¿cuáles identifica?

Respuesta: “la empresa cuenta con una infraestructura como son: hornos, neveras, estándares y otro material, fundamental para llevar a cabo un buen trabajo por parte del equipo de trabajo (2 panaderos, 1 cajero y 4 meseros), quienes a su vez, son los que comercializan los productos. También se tiene en cuenta todos los insumos y materia prima necesaria para la producción”.

5. ¿Cómo es el tema de las compras en la empresa?

Respuesta: “Los proveedores nos venden toda la materia prima necesaria para la elaboración de cada uno de los productos, como por ejemplo: harina, huevos, levadura, azúcar, sal, y polvo para hornear entre otros”.

6. ¿Cómo gerente, cuáles son sus actividades normalmente?

⁴⁵ GERENTE. Op Cit.

Respuesta: “De todo un poquito; me encargo del reclutamiento y contratación de personal, de la compra de insumos y materia prima, de los pagos, hasta de la contabilidad del negocio”.

7. ¿La empresa cuenta con algún plan estratégico?

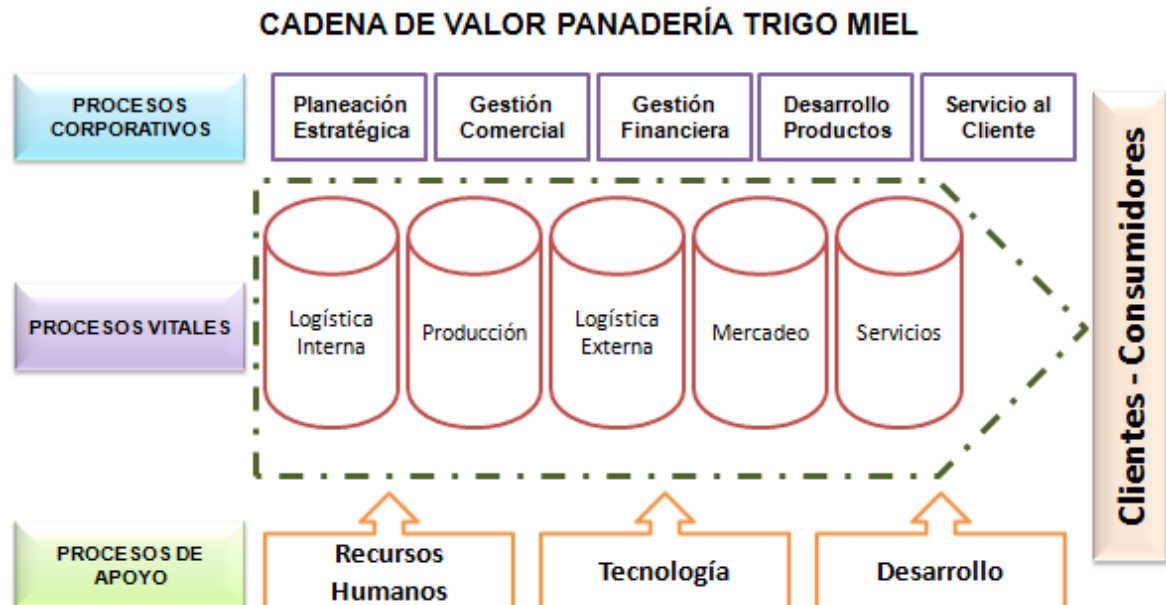
Respuesta: “Realmente no, las diferentes situaciones que se presentan, se van solucionando de acuerdo a nuestra experiencia; hasta hoy, hemos funcionado muy bien, pero naturalmente estoy seguro que es importante para mejorar como empresa, y por eso, es mi interés de trabajar con usted, para conocer la situación actual de la panadería y poder buscar alternativas de mejora”.

8. ¿Cuenta con algún plan de gestión, ya sea comercial o financiero?

Respuesta: “Creo que con la pregunta anterior doy respuesta a ésta; pero la verdad, no cuanto con planes escritos o definidos, tan solo, como lo dije antes, experiencia, evitando endeudarme, que no me gusta”

Teniendo en cuenta lo dicho por el gerente, se elaboró la cadena de valor, ubicando cada uno de sus elementos de tal manera que se pudiera mostrar cual era la situación actual, pese a que todo lo que describió en la entrevista se encuentra en dicha cadena, no está siendo funcional para la empresa.

Grafico 10. Cadena valor panadería trigo miel.



Fuente. Autor

4.2 COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se presenta la matriz de evaluación para el componente de direccionamiento estratégico, donde se describe cada una de las variables de la gestión estratégica, y en cada fila, los estadios evolutivos. Cada una de las variables sólo puede ser calificada una vez y con un 1, una vez elaborada la matriz, ésta arrojará una gráfica a partir de la cual se hará el análisis del caso.

El procedimiento a seguir es el planteado en la metodología, donde se recalca que primero se hace la evaluación o levantamiento de información diligenciado cada una de las variables de la matriz, luego se procede al análisis y/o propuesta de estrategias o plan de mejoramiento.

En la matriz de componente direccionamiento estratégico, que se diligencia a continuación, se presentan 16 descriptores, con sus diferentes estadios, los cuales hacen parte de la entrevista que se llevó a cabo con el gerente de la panadería, quien deberá calificar cada uno de esos descriptores teniendo presente que la calificación para descriptor dependerá de la experiencia del empresario, para lo cual sólo tendrá que colocar un 1 en la columna que considere pertinente I=iniiciado, D=desarrollándose y M=Maduración, a partir de eso se hará el análisis para la propuesta estratégica.

Tomando el cuadro en el componente PLANEACIÓN Y FORMULA-CIÓN DE ESCENARIOS, se presentan 4 Estadios:

Estadio 1: La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.

Estadio 2: Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.

Estadio 3: La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.

Estadio 4: La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.

Se toma el estadio 1. Porque, el Gerente de la pyme, toma conciencia de los procesos día a día, y apenas está empezando a generar procesos de planeación de más tiempo. Por ello se encuentra apenas en desarrollo (D).

Tabla 10. Componente Direccionamiento estratégico.

COMPONENTE: direccionamiento estratégico																
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
VARIABLE: principios de planeación																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.		1		Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.				La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.			
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Tienen personas capacitadas en planeación.	1			Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro.				Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.			
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION	El uso de indicadores es mínimo.	1			Se cuenta con indicadores de desempeño y resultado se usan para				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de				Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación			

1.

COMPONENTE: direccionamiento estratégico																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
VARIABLE: principios de planeación																	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
					tomar acciones correctivas.				Mando Integral.				o algún modelo matemático.				
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.	1			Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes				Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con de expertos.				Cuenta con un sistema computarizado integral.				
PONDERACIÓN		0,17	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00																
SUMA TOTAL	0,33																
CALIFICACIÓN	11,11																
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.	1			La gerencia ha planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de				Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los				1

1.

COMPONENTE: direccionamiento estratégico																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
VARIABLE: principios de planeación																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
					un estudio serio.								empleados.			
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.	1			Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.				La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.				El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.			
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.		1		Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				El sistema cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.			
PONDERACIÓN		0,08	0,33	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00															
SUMA TOTAL	0,42															
CALIFICACIÓN	13,89															

1.

COMPONENTE: direccionamiento estratégico																	
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00		
VARIABLE: principios de planeación																	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.		1		Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.				La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.				Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.				1
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa más por las habilidades que por los valores.			1	En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.				La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.				El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.				1
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.	1			La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.				La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competen				1

1.

COMPONENTE: direccionamiento estratégico																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
VARIABLE: principios de planeación																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.		1		Se comunican				Se evalúan.				cias del personal. Se proyectan.			
PONDERACIÓN		0,00	0,33	0,25		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	4,00															
SUMA TOTAL	0,92															
CALIFICACIÓN	22,92															
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.		1		Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.				La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanentemente y se ajustan con forma a los requerimientos del mercado.			
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es	1			Las estrategias se han formulado sistemáticamente				Se han aplicado estrategias de ubicación, segmenta-				Se han aplicado estrategias de integración o			

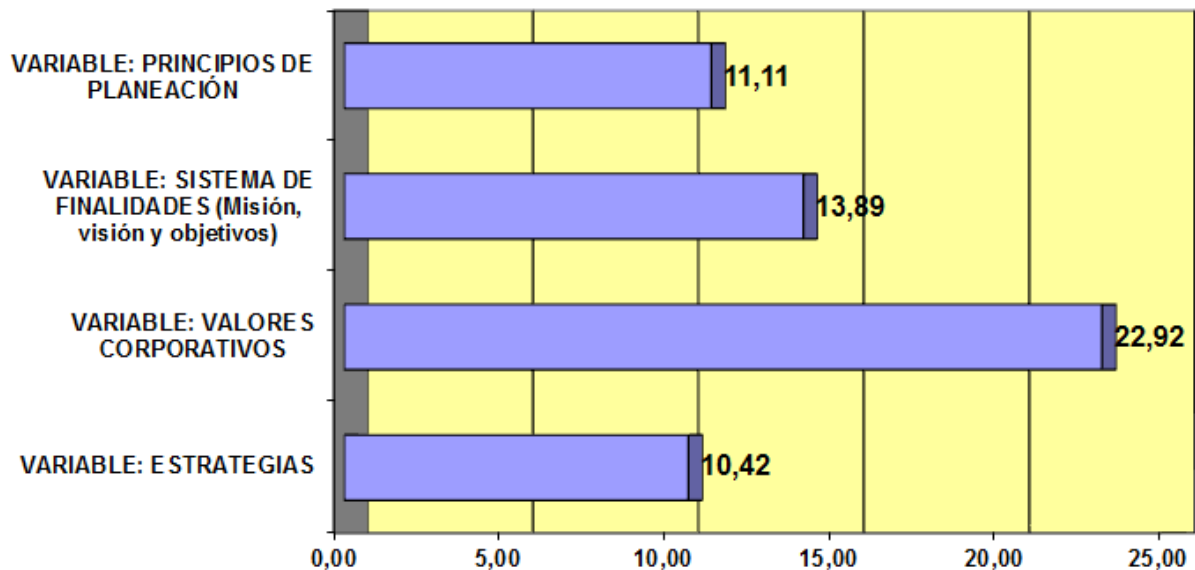
COMPONENTE: direccionamiento estratégico																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
VARIABLE: principios de planeación																	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
	clara su ejecución				con distintas matrices y vectores.				ción, diversificación o cualquier otra formalmente.				colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.				
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).	1			Las estrategias han generado estándares de desempeño.				Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia, Ej.: Cuadro de Mando Integral.				1
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.	1			El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.				Considera que el SIG es consistente con las estrategias				Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.				1
PONDERACIÓN		0,25	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

1.

COMPONENTE: direccionamiento estratégico																	
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00		
1. VARIABLE: principios de planeación																	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
TOTAL POSIBLE	4,00																
SUMA TOTAL	0,42																
CALIFICACIÓN	10,42																
SUMA DE CALIFICACIONES	58,33																
CALIFICACIÓN COMPONENTE	14,58																
1. VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																11,11	
2. VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)																	13,89
3. VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS																	22,92
4. VARIABLE: ESTRATEGIAS																	10,42

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. Adaptación Autor.

Grafico 11. Componente direccionamiento estratégico.



Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013 p. 99. Ajustes y adaptación Autor.

4.2.1 Análisis situacional. Componente direccionamiento estratégico.

- La empresa Trigo Miel, tiene una trayectoria bastante amplia en el sector panadero, con un nivel de ventas apropiado y un direccionamiento estratégico no definido con claridad.
- No cuenta con una propuesta de planeación definida a corto, mediano o largo plazo. La planeación que se trabaja actualmente en la empresa, corresponde a una “planeación inmediata”, es decir se planea para el momento.
- Aunque no están escritos o definidos los valores corporativos, se evidencia, como lo manifiesta el gerente, respeto, honestidad y compromiso entre otros.

4.3 COMPONENTE GESTIÓN DE MERCADEO

A continuación se presenta la matriz de evaluación para el componente de mercadeo, donde se describe cada una de las variables de la gestión de mercadeo, en cada fila se encuentran los estadios evolutivos. Las variables sólo puede ser calificadas una vez y con uno (1), de tal manera que una vez elaborada la matriz, ésta arroja una gráfica a partir de la cual se hará el análisis del caso.

No está de más recordar lo descrito en el capítulo de la metodología, donde se recalca que primero se hace la evaluación o levantamiento de información diligenciado cada una de las variables de la matriz, luego se procede al análisis y/o propuesta de estrategias o plan de mejoramiento.

El componente de gestión de mercadeo, de acuerdo a lo descrito en el modelo MMGO es útil y permite a la empresa “conocer el estado en el cual se encuentra su desempeño, en cada uno de sus componentes o variables que se evalúan en mercadeo y para identificar alternativas estratégicas más adecuadas para la empresa en el mercado en el cual actúa”⁴⁶.

La matriz consta de dos ejes: el horizontal “considera los cuatro estadios posibles para la Pyme de acuerdo con su nivel de desarrollo calificadas de 1 a 4; y el eje vertical plantea las diferentes variables de mercadeo que se van a evaluar”⁴⁷, tal y como se evidencia en la tabla 11 denominada componente de gestión de mercadeo.

En la matriz de componente direccionamiento estratégico, que se diligencia a continuación, se presentan 25 descriptores, con sus diferentes estadios, los cuales hacen parte de la entrevista que se lleva a cabo con el gerente de la panadería, quien deberá calificar cada uno de esos descriptores teniendo presente que la calificación para descriptor dependerá de la experiencia del empresario, para lo cual sólo tendrá que colocar un 1 en la columna que considere pertinente I=iniciado, D=desarrollándose y M=Maduración, a partir de eso se hará el análisis para la propuesta estratégica.

⁴⁶ *Ibíd.*, p 175.

⁴⁷ *Ibíd.*, p 176.

Tabla 11. Componente gestión de mercadeo.

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
1. Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																
CONSIDERACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES	Para la organización lo más importante es el producto o el servicio. Mientras el producto o el servicio sean bueno se venderá.				Para la organización lo más importante es la producción del bien o del servicio. Es necesario cuidar la productividad.		1		La organización se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.				La organización considera ante todo las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios o consumidores. Lo fundamental es sobrepasar sus expectativas y necesidades.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,42															
CALIFICACIÓN	41,67															
2. Variable: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO																
PLAN DE MERCADEO DOCUMENTADO	No cuenta con un plan de mercadeo definido.		1		Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).				Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.				Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.			
CONTROL DE PLAN DE MERCADEO	No hace control del plan de mercadeo formalmente.	1			Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (Cada 3 meses o más).				Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.				Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.			
PONDERACIÓN		0,08	0,17	0,00		0,0	0,00	0,0		0,0	0,0	0,00		0,0	0,0	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00															

Verif
1

1
1

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M

1.

Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																
SUMA TOTAL	0,25															
CALIFICACIÓN	12,50															

Verif

3.

VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																
ESTUDIOS DE MERCADEO	No usa la investigación de mercados.	1			Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.				Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.				Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.			
PONDERACIÓN		0,08	0,0	0,0		0,00	0,0	0,00		0,0	0,0	0,00		0,0	0,0	0,0
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,08															
CALIFICACIÓN	8,33															

1

4.

Variable: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN																
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE Y DEMAS ACTORES	No tiene una base de datos de sus actores sociales, clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.	1			Tiene una base de datos de los actores sociales, clientes, pero no la usa para investigación de mercados.				Usa la base de datos para investigación de mercados y conocer a sus actores sociales y clientes.				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás actores sociales y clientes del mercado.			

1

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	Verif
Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																	
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE META	No ha hecho una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus actores sociales y clientes.				Tiene el mercado segmentado pero no ha hecho la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.	1			Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus resultados				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.				1
CONOCIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE	No se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y no se planean acciones de respuesta.	1			Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor pero se toman acciones de respuesta.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.				1
PONDERACIÓN		0,17	0,0	0,0		0,33	0,0	0,00		0,0	0,00	0,0		0,0	0,0	0,0	
TOTAL POSIBLE	3,00																
SUMA TOTAL	0,50																
CALIFICACIÓN	16,67																
Variable: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO																	
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se hace investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.	1			Se hace investigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.				1

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
1. Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																
CONOCIMIENTO DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y SERVICIO	No se analiza la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.	1			Se conoce la etapa del ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.				Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los actores sociales y clientes.			
PONDERACIÓN		0,08	0,0	0,0		0,33	0,0	0,0		0,00	0,0	0,0		0,00	0,00	0,0
TOTAL POSIBLE	2,00															
SUMA TOTAL	0,42															
CALIFICACIÓN	20,83															
6. VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS																
SISTEMAS DE COSTOS	La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos y/o servicios.	1			La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza continuamente.				La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.				La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.			

Verif
1

1

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																
ESTRATEGIA DE PRECIOS	La estrategia de precio o tarifa obedece a los costos de producción o prestación de servicios.				La estrategia de precio o tarifas obedece a costos y utilidades o excedentes.				La estrategia de precio o tarifa obedece a costos, ventas y utilidades o excedentes.				La estrategia de precios o tarifas es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.	1		
RESPUESTA A CAMBIOS DE PRECIOS	La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios o tarifas de los productos y servicios de la competencia o de empresas similares.				La empresa dice estar preparada para responder a la competencia o a empresas similares pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.		1		La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas.				La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios o tarifas de la competencia o de organizaciones similares.			
PONDERACIÓN		0,08	0,0	0,0		0,0	0,42	0,0		0,00	0,0	0,0		0,83	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00															
SUMA TOTAL	1,33															
CALIFICACIÓN	44,44															
7. VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)																

Verif
1
1

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																		
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00		
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	Verif	
Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																		
ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN	La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.		1						La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.					La empresa tiene definida su estructura de distribución pero no la controla.				
INFORMACION, CONTROL Y EVALUACION DE LA PENETRACION DE MERCADOS	Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados.								Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.					1				
PONDERACIÓN		0,08	0,0	0,0				0,5				0,0	0,0	0,0				
TOTAL POSIBLE	2,00																	
SUMA TOTAL	0,58																	
CALIFICACIÓN	29,17																	
8. VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS																		

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																		
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00		
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	Verif	
Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																		
1.	PROMOCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente, usuario o consumidor para atenderlo.				1	Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados.				Se seleccionan adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados				Se planea, dirige, motiva, controla y promueve en forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.			
	PONDERACIÓN		0,00	0,0	0,25			0,00	0,0	0,0			0,00		0,00	0,00	0,00	
	TOTAL POSIBLE	1,00																
	SUMA TOTAL	0,25																
	CALIFICACIÓN	25,00																
Variable: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN																		
9.	PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PUBLICIDAD	No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.					Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre su resultado.			1	Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.				Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados.			
																		1

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																		
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00		
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M		
Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																		
1.	PLAN DE PROMOCIONES	No se realiza ninguna actividad de promoción.				Se hacen esporádica mente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).				Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (Ejemplo: día de la madre, día del padre...).		1		Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.				1
	PARTICIPACIÓN EN EVENTOS	La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.				Ocasionalm ente participa en actividades siempre y cuando no sean costosas aunque no den resultados para la empresa.	1			Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales pero sin planear y sin medir su efectividad.				Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show rooms, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.				1
	ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y VENTAS	No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.				Ocasionalm ente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores pero sin planeación.		1		Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.				Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados.				1
																		Verif

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																	
1.	PLANEACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS	No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.	1			Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.				Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.				Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para ser partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.			
	PLAN Y PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MERCADEO	No se realizan actividades de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.	1			Se realizan algunas actividades de mercadeo directo pero sin planear. Se tiene línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.				Se hace telemercadeo o <i>mailing</i> a los clientes pero no hacen parte de un plan de mercadeo y no se controlan sus resultados.				Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo, además se controlan sus resultados a favor de la empresa.			
	MERCHANDISING	El <i>merchandising</i> no es importante para la empresa, sus instalaciones son informales y sin planeación, no se adecua para temporadas.	1			El <i>merchandising</i> es importante para la empresa pero sólo se hace ocasionalmente con algunas exhibiciones.				Se hace <i>merchandising</i> por intuición más no por planeación y no se miden sus efectos sobre el posicionamiento de la empresa y sobre el atractivo comercial.				Se planea el <i>merchandising</i> promocional y personal permanente, y se conocen y controlan sus efectos para la organización.			
																	Verif
																	1
																	1
																	1

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
1. Variable: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																	
PONDERACIÓN			0,17	0,0	0,00		0,33	0,83	0,0		0,0	0,67	0,0		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		7,00															
SUMA TOTAL		2,08															
CALIFICACIÓN		29,76															
10 VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR																	
FILOSOFÍA DE ORIENTACIÓN DE SERVICIOS	No se consideran programas de servicio al actor social y cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al actor social y al cliente.				Se hacen algunas actividades de servicio al actor social y al cliente pero no se controlan.	1			Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados.				La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.				
EVALUACIÓN DEL SERVICIO	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.		1		El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.				
PONDERACIÓN			0,00	0,0	0,0		0,33	0,0	0,0		0,0	0,67	0,0		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		2,00															
SUMA TOTAL		1,00															
CALIFICACIÓN		50,00															
SUMA DE CALIFICACIONES		286,87															
CALIFICACIÓN COMPONENTE		28,69															

Verif

1
1

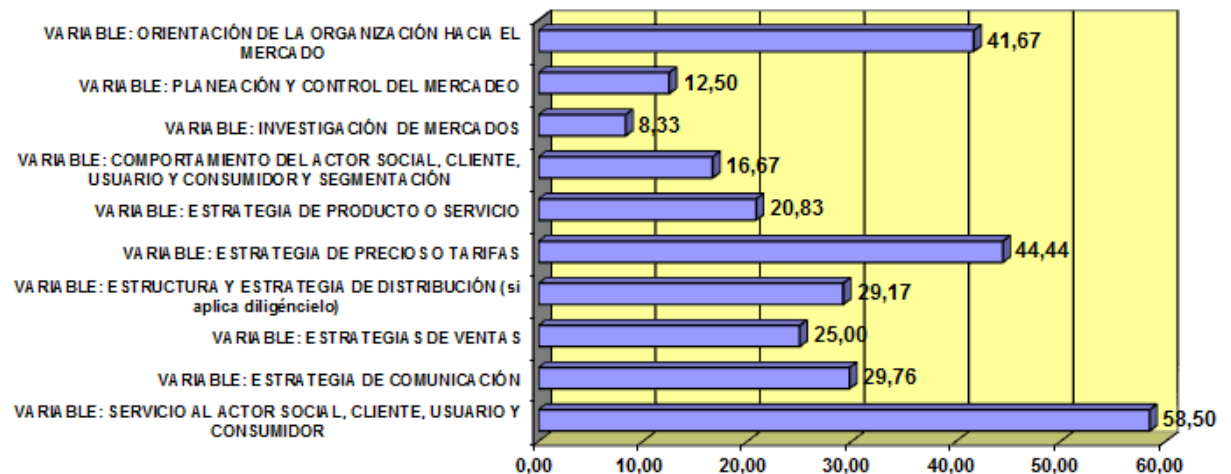
Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Adaptación Autor.

Tabla 12. Resumen factores componente de mercadeo.

RESUMEN FACTORES	
VARIABLE: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO	41,67
VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO	12,50
VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	8,33
VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN	16,67
VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	20,83
VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	44,44
VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)	29,17
VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS	25,00
VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	29,76
VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR	58,50

Fuente. Autor.

Gráfico 12. Componente Gestión de mercadeo.



Fuente. Fuente. **Fuente. PÉREZ** Rafael. **NIETO** Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 99. Ajustes y adaptación Autor.

4.3.1 Análisis situacional. Componente gestión de mercadeo.

En la empresa Trigo Miel, poco trabajo se ha realizado en cuanto a labores de mercadeo; la imagen de producto está ligeramente enfocada al mercado que se pretende llegar. Es importante tener presente que hay fallas en la comunicación interna en la empresa. No existe claridad en el cómo lograr una penetración apropiada en el mercado.

Éste análisis se detalla en la matriz elaborada en el punto 5.6 donde se evidencia claramente el análisis del plan estratégico a partir de los componentes descritos en

éste aparte, de ahí, que sólo se describa en términos generales teniendo en cuenta los resultados correspondientes a los valores más bajos.

4.4 COMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tal y como se ha descrito en los componentes de planeación estratégica y mercadeo, ahora se presenta la matriz de evaluación para el componente organizacional, donde se describe cada una de las variables de la gestión de organizacional, y en cada fila, los estadios evolutivos. Cada una de las variables sólo puede ser calificada una vez y con un 1, una vez elaborada la matriz, ésta arrojará una gráfica a partir de la cual se hará el análisis del caso.

Es importante tener presente lo descrito en el capítulo de la metodología, donde se recalca que primero se hace la evaluación o levantamiento de información diligenciado cada una de las variables de la matriz, luego se procede al análisis y/o propuesta de estrategias o plan de mejoramiento.

El componente de gestión de cultura organizacional, de acuerdo a lo descrito en el modelo MMGO, corresponde:⁴⁸

Al patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente (Gibson, et al 2001). Como lo explica Denison, “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos.

Ahora bien, de acuerdo a lo descrito en el modelo MMGO es útil y permite a la empresa “conocer el estado en el cual se encuentra su desempeño, en cada uno de sus componentes o variables que se evalúan en la gestión de la cultura organizacional y para identificar alternativas estratégicas más adecuadas para la empresa en el mercado en el cual actúa”⁴⁹.

La matriz consta de dos ejes, el horizontal “considera los cuatro estadios posibles para la Pyme de acuerdo con su nivel de desarrollo calificadas de 1 a 4; y el eje vertical plantea las diferentes variables de cultura organizacional que se van a evaluar”⁵⁰, como se ha explicado en cada uno de los anteriores puntos.

⁴⁸ *Ibíd.*, p 393.

⁴⁹ *Ibíd.*, p 424.

⁵⁰ *Ibíd.*, p 425.

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
									más en algunos procesos o áreas de la empresa.							
DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.		1		Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.				El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funcionan de manera excelente.			
PONDERACIÓN		0,00	0,50	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		4,00														
SUMA TOTAL		0,75														
CALIFICACIÓN		18,75														

Verif
1

2.

VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMÍA	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	1			Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.			
EQUIPOS DE TRABAJO	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.		1		Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de			

1
1

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
													manera excelente.			
INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.	1			Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.			
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00															
SUMA TOTAL	0,83															
CALIFICACIÓN	27,78															

Verif
1

3.

VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
PLANES Y DESARROLLO	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.		1		Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			
PREPARACION AL RETIRO LABORAL	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acerquen al retiro laboral.	1			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			

1
1

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
REFERENCIACIÓN	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	1			Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.			
RECONOCIMIENTO	Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	1			Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.				El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.			
PONDERACIÓN		0,17	0,17	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		4,00														
SUMA TOTAL		0,67														
CALIFICACIÓN		16,67														

Verif	1
	1

4.

VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES

MÉTODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	1			Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés				Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de			
--	---	----------	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--

	1
--	----------

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
					generados por el medio ambiente.				generados por el medio ambiente.				manera excelente.			
PROMOCION DEL RESPETO Y DIGNIDAD	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.		1		Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.			
PONDERACIÓN		0,08	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00															
SUMA TOTAL	0,50															
CALIFICACIÓN	25,00															

Verif
1

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Adaptación Autor.

4.4.1 Análisis situacional. Componente cultura organizacional.

Es importante que la empresa mejore en cuanto al reconocimiento del personal, ya sea por el cumplimiento de objetivos o las metas, según lo estipule la gerencia. Sin embargo, vale la pena aclarar que en éste componente la empresa no da muestras de muchas deficiencias.

Éste análisis se detalla en la matriz elaborada en el punto 5.6 donde se evidencia claramente el análisis del plan estratégico a partir de los componentes descritos en éste aparte, de ahí, que sólo se describa en términos generales teniendo en cuenta los resultados correspondientes a los valores más bajos.

De igual manera se evidencia poco control sobre la estructura, procesos y procedimientos de los mismos al interior de la empresa.

4.5 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Para la matriz de evaluación para el componente de la comunicación e información, donde se describe cada una de las variables de la gestión de mercadeo, y en cada fila, los estadios evolutivos. Cada una de las variables sólo puede ser calificada una vez y con un 1, una vez elaborada la matriz, ésta arrojará una gráfica a partir de la cual se hará el análisis del caso.

De la misma manera como se ha realizado en los anteriores puntos, en el capítulo de la metodología, se recalca que primero se hace la evaluación o levantamiento de información diligenciado cada una de las variables de la matriz, luego se procede al análisis y/o propuesta de estrategias o plan de mejoramiento. Para el componente de comunicación e información, de acuerdo a lo descrito en el modelo MMGO es útil y permite a la empresa “conocer el estado en el cual se encuentra su desempeño, en cada uno de sus componentes o variables que se evalúan en comunicación e información y para identificar alternativas estratégicas más adecuadas para la empresa en el mercado en el cual actúa”⁵¹.

La matriz consta de dos ejes, el horizontal “considera los cuatro estadios posibles para la Pyme de acuerdo con su nivel de desarrollo calificadas de 1 a 4; y el eje

⁵¹ **Ibíd.** p 286.

vertical plantea las diferentes variables de comunicación e información que se van a evaluar”⁵².

Cabe resaltar en cuanto a la gestión de la comunicación e información cuando Davenport y Purusak dicen:

“los datos son el conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos. Por su propia cuenta no indica nada acerca de las razones o de las circunstancias que los motivaron; por ejemplo, en una tabla estadística los números en cada una de las casillas son un dato, pero no significan nada si no se asocian con las demás celdas, si el análisis no se realiza en relación con las variables a las que hacen referencia y si no se interpretan a la luz de otras coordenadas”⁵³

⁵² **Ibíd.** p 287.

⁵³ **DAVENPORT and PURUSAK.** Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben, Citado por PÉREZ at al. Modelo de modernización para la gestión e organizaciones. Bogotá. 2009. p. 271.

Tabla 14. Componente de la comunicación e información.

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
VARIABLE: REUNIONES																
Comienzo de la reunión	Participación indiscriminada				Participación ajustada al momento.				Participación permanente.		1		Participación especializada.			
	Se inicia cuando llega el último.				Se inicia cuando llega el convocante.			1	Se inicia cuando hay mayoría.				Se inicia a tiempo.			
	Memoria oral.			1	Resumen de lo dicho.				Resumen y crítica de lo dicho.				Redacción sistémica.			
	Se aceptan los términos del convocante.				Se modifica el orden de los temas.				Se acomoda la agenda a contenidos.		1		Se acomoda la agenda a objetivos.			
	Cada participante habla cuando quiere.				Cada participante habla según sus conocimientos.				Cada participante habla según su rol.	1			Cada participante habla según la pertinencia.			
	Se usa cualquier estilo para dialogar.		1		Se obliga a usar un estilo particular.				Se sigue un estilo predeterminado.				Se adecua el estilo al tema tratado.			
Durante la reunión	Actitud agresiva.				Actitud condescendiente.		1		Actitud conciliatoria.				Actitud definitiva.			
	Desvió permanente de la temática.				Se desvía según el poder del hablante.				Desvío según interés.		1		No se acepta la desviación de temas.			
	Las pausas se dan a gusto de los asistentes.				Las pausas son rígidas e incambiables.				Las pausas son decididas por los convocantes.	1			Las pausas se concretan entre los participantes.			
																VERIF
																1
																1
																1
																1

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	Se tratan todos los temas que surjan.				Se discuten los temas como vayan apareciendo				Se realizan listas de temas para continuar la reunión.	1			Se realizan listas de temas pendientes.			
Final de reunión	Se da libertad de ejecución.				Se determinan las tareas a seguir.	1			Se asignan las tareas prioritarias.				Se establecen consensos sobre lo discutido.			
	Se delegan las acciones.				Se establecen las acciones prioritarias.	1			Se definen las acciones por poder.				Se definen las acciones por consenso.			
	Se termina la reunión al terminar todos los temas.				Se termina la reunión por el convocante.			1	Se termina la reunión por consenso.				Se termina la reunión a tiempo.			
Seguimiento	Se deja libertad en las acciones.				Se establecen taxativamente e las acciones.				Se hace seguimiento a algunas acciones.	1			Se establece el seguimiento de todas las acciones.			
	Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.	1			Se nombra una comisión relatora.				Se establecen los responsables de redacción.				Se determina tiempo y lugar de entrega de actas.			
PONDERACIÓN		0,08	0,17	0,25		0,67	0,42	1,00		2,33	2,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		15,00														
SUMA TOTAL		6,92														
CALIFICACIÓN		46,11														

VERIF
1
1
1
1
1

2 . **VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO**

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
Datos	Se registran según criterios personales.	1			Se registran por formato previo.				Se registran por categorías.				Se registran sistémicamente .				1
	Se registran manualmente.	1			Se registran en carpetas físicas.				Se registran en formato electrónico.				Se registran en bases de datos.				1
Información	Se define de manera aislada.	1			Se define por criterios preestablecidos.				Se establecen contextos específicos.				Se establecen contextos sistémicos.				1
	Solo se clasifica.	1			Se clasifica y se ordena.				Se clasifica y se categoriza por grupos.				Se categoriza globalmente.				1
	No se calcula.	1			Se da una relación cualitativa.				Se cuantifica solo parte.				Se cuantifica según la pertinencia.				1
	Se deja en su tamaño original.	1			Se resume por contenidos.				Se condensa parcialmente.				Se condensa sistémicamente .				1
Conocimiento	La información se mantiene aislada.	1			Solo comentan los especialistas.				La información se compara con la anterior.				La información se compara con el sistema.				1
	No se valoran las consecuencias de la información.	1			Se evalúan las consecuencias directas.				Se evalúan las consecuencias a futuro.				Se analizan las consecuencias para la toma de decisiones.				1
	Se eliminan las conexiones con otra información.	1			Se establecen conexiones cercanas.				Se establecen conexiones directas.				Se establecen conexiones con conocimientos previos.				1
	No se conversa sobre la información.	1			La información se compara con la presente.				Se dialoga en grupos de interés.				Se pone en común el conocimiento valioso.				1

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
Almacena miento	Se usan los documentos.		1		Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.				1
	No se guardan conexiones documentales.	1			Se realizan conexiones temporales.				Se guarda solo lo importante				Se poseen políticas de almacenamiento				1
	Se almacenan en sitios separados.	1			Se almacenan en sitios conexos espacialmente.				Se almacena en conexión temática.				Se establece una conexión flexible.				1
Distribución	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.	1			Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.				1
	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.	1			Se distribuyen en formatos limitados.				Se distribuyen en revistas y folletos.				Se distribuyen según necesidades del sistema.				1
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.	1			Se establecen criterios de accesibilidad.				Se determina el número y tipo de usuarios.				Se distribuye según la pertinencia de uso.				1
Innovación	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.	1			Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.				Se usan los documentos recursivamente.				Se establece una memoria sistemática y sistémica.				1
	Solo los empleados creativos pueden innovar.	1			Se programa la innovación en los documentos				Se establecen sistemas de valoración grupal.				Se determina la innovación como documento base.				1

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
	Los documentos son para registrar las transacciones.	1			Los documentos son para registrar eventos comerciales.				Los documentos son para crear memoria colectiva.				Los documentos son para establecer memoria empresarial.				1
Redacción	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.	1			Se establecen sistemas de redacción estándar.				Se establecen estilos de redacción por secciones.				Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.				1
	Se escribe como se habla.		1		Se escribe como se oye hablar.				Se escribe de manera estándar.				Se escribe con originalidad y pertinencia.				1
	La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.	1			Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.				Los documentos se elaboran periódicamente.				Los documentos se elaboran según planes estratégicos.				1
	Los documentos están aislados.	1			Los documentos se escriben en conexión interna.				Los documentos se escriben en conexión temática.				Los documentos se escriben por flexibilidad temática.				1
	Solo unos pocos escriben.	1			Solo escriben los directivos.				Solo escriben los secretarios y amanuenses.				Todos escriben según criterios preestablecidos.				1
	El vocabulario de los textos es individual y particular.	1			El vocabulario de los textos es estándar.				El vocabulario de los textos está sistematizado.				El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.				1
	Se redacta por obligación externa.	1			Se redacta por obligación externa.				Se redacta por necesidades técnicas.				Se redacta para crear conocimiento.				1

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Ciclo de redundancia del papel	La mayoría de los documentos sólo existen en papel	1			Los documentos existen en papel y tienen copias (<i>backup</i>) en formatos digitales.				Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.				Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.			
PONDERACIÓN		2,08	0,33	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		27,00														
SUMA TOTAL		2,42														
CALIFICACIÓN		8,95														

VERIF
1

3 VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC																
Página web	La organización no posee página web.	1			La organización posee página web pero esta es apenas conocida por algunos de sus miembros.				La organización posee página web y da a ésta un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo corporativo.				La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.			
	La página web no comunica la imagen corporativa.	1			La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.				La página web comunica la información de valor de la organización.				La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.			

1
1

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
	La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de la misma.	1			La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación.				Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.				Se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la oferta.				1
	No hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web	1			La administración de contenidos de la web está a cargo de un ingeniero de sistemas				La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa				La web está a cargo de un gerente de contenidos (CIO)				1
	La página web no presenta ningún nivel de interacción.	1			La página web presenta interacción a través del correo electrónico.				La página web ofrece alternativas de registro interno (sign-in) y acceso a servicios especiales.				La página web ha contribuido a la formación de una comunidad virtual y presta beneficios a los stakeholders de la organización.				1
	La página web de la organización no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.	1			La página web de la organización promulga la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización contribuye efectivamente al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización está claramente alineada con la cultura organizacional.				1

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Intranet	La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.	1			El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.				El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.				El sistema de intranet empleado por la organización está plenamente integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.			
PONDERACIÓN		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		7,00														
SUMA TOTAL		0,58														
CALIFICACIÓN		8,33														
SUMA DE CALIFICACIONES		63,40														
CALIFICACIÓN COMPONENTE		21,13														

VERIF
1

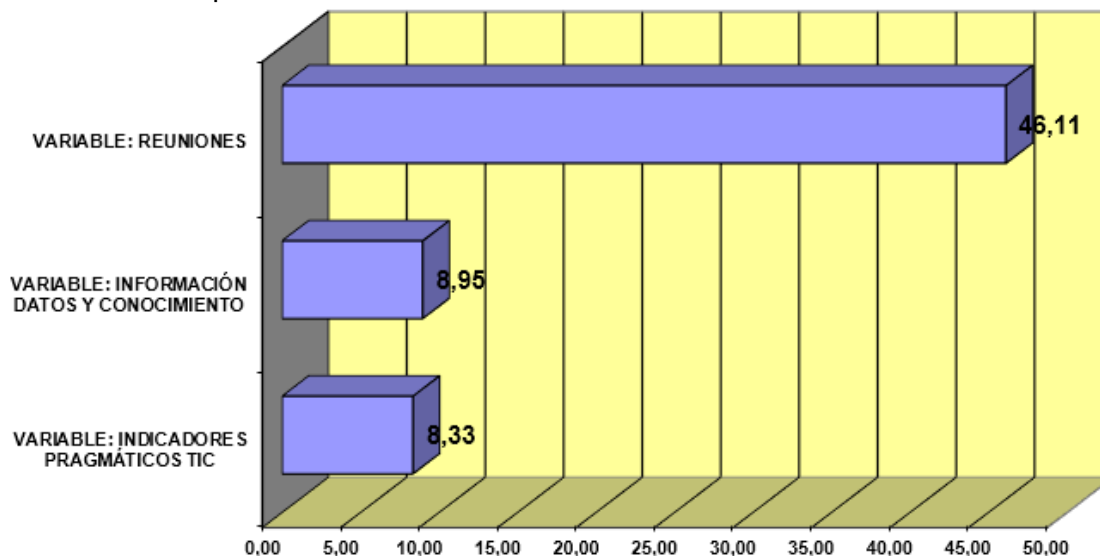
Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Adaptación Autor.

Tabla 15. Resumen factores componente comunicación e información.

RESUMEN FACTORES		
1.	VARIABLE: REUNIONES	46,11
2.	VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO	8,95
3.	VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC	8,33

Fuente. Fuente. **Fuente. PÉREZ** Rafael. **NIETO** Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 99. Ajustes y adaptación Autor.

Gráfico 13. Componente comunicación e información.



Fuente. Fuente. **Fuente. PÉREZ** Rafael. **NIETO** Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 99. Ajustes y adaptación Autor.

4.5.1 Análisis situacional. Componente gestión comunicación e información.

En la empresa Panadería Trigo Miel, se realizan muy pocas reuniones, y cuando se hacen, la retroalimentación es mínima. No hay incentivos para los empleados. La comunicación en la compañía no es clara, la mayor parte de la comunicación se hace de manera informal.

Éste análisis se detalla en la matriz que se encuentra a partir de la siguiente página, donde se evidencia claramente el análisis del plan estratégico a partir de los componentes descritos en éste aparte, de ahí, que sólo se describa en términos generales teniendo en cuenta los resultados correspondientes a los valores más bajos.,

4.6 MATRIZ RESUMEN ANÁLISIS PLAN ESTRATÉGICO A PARTIR DE LOS COMPONENTES

En este aparte se hará un análisis a partir de los componentes: direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, y gestión de la comunicación e información; se trata básicamente de tomar los diferentes elementos producto de cada una de las matrices, hacer un cruce de información para obtener las estrategias que permitan al gerente de la panadería Trigo Miel, tomar algunas decisiones en procura del mejoramiento de la empresa.

Cabe resaltar que la matriz que se presenta a continuación es producto del trabajo realizado en conjunto con el gerente de la empresa, porque su interés se centra en mejorar el negocio a partir del conocimiento del mismo. Adicionalmente, pidió el favor de conocer éste documento en la medida que se iba avanzando.

La matriz elaborada, en la cual se tuvo en cuenta la metodología propuesta en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, está compuesta por cuatro columnas: en la primera se escribe el componente de análisis de acuerdo a las matrices diligenciadas y a la entrevista realizada al gerente; la segunda columna corresponde al objetivo que se pretende con cada uno de esos componentes; la tercera que es el análisis de resultado, describe los elementos más relevantes evaluados en cada matriz como resultado de dicho análisis y concertación con el gerente de la Pyme; y la última, considerada importante porque es la manera como se hace ver el impacto que dicho cambio podría generar en la empresa.

Componentes	Análisis de resultados	Sugerencias que pueden generar cambios o impacto en la empresa
Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa se ha venido consolidando en los últimos 3 años, pero aún se encuentra con carencias en la estructuración como empresa. - Carencia de documentos a partir de los cuales se pueda conocer con exactitud cuáles son los planes a corto o mediano plazo para la empresa. - No se cuenta con personas capacitadas en los procesos de planeación. - Se desconocen, e incluso no se han planteado indicadores de desempeño, jamás se ha realizado en la empresa. - En la empresa no hay datos históricos, dificultando aún más la planeación y toma de decisiones en la empresa. - Falta establecimiento de una misión y visión empresarial. - Los pocos recursos de comunicación hasta ahora se están dando a conocer a los empleados, permitiendo de alguna manera algo de participación. - Existe por parte de la gerencia, un trabajo o interés centrado más en las habilidades que en los valores, porque estos últimos, ni se han definido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comenzar a registrar los datos históricos de la empresa, pues a partir de éstos, es posible la planeación y la toma de decisiones que propendan por el mejoramiento de la empresa. - Se sugiere un plan de capacitación a corto plazo para el gerente, donde se trate básicamente planeamiento estratégico; y a mediano o largo plazo, para los empleados, donde se trabaje el mismo tema. - Parte de la capacitación deberá estar orientada a la elaboración de indicadores de desempeño. - Importante establecer la misión, visión y los valores empresariales, pues permite a la empresa contar con un norte. - Fortalecer los recursos de comunicación como la cartelera, permitiendo de la participación de todos los empleados.
Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - A la fecha no se ha realizado ninguna investigación de mercados. Toda la información con la que cuenta la empresa es empírica. - El gerente de Trigo Miel, desconoce en detalle el mercado objetivo, tan solo se dirige a varios segmentos indiscriminadamente; incluso conoce poco de sus clientes. Sin embargo se realiza un trabajo de distribución de productos por medio de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar un proceso de investigación de mercados que permita conocer de primera mano la competencia de la localidad y los precios que éstos manejan. - Se recomienda llevar un registro del tipo de clientes que tiene, y tratar de detectar su nivel de fidelidad al momento de comprar productos. - Registrar el ciclo de vida de los productos, pues permite generar un estudio adecuado de costos, pérdidas y ganancias

Componentes	Análisis de resultados	Sugerencias que pueden generar cambios o impacto en la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> - Existe preocupación e interés por buscar la manera de elaborar productos nuevos; pero se evidencia poco interés por conocer el ciclo de vida de los productos. - En la empresa, la gerencia argumenta que está preparado para afrontar la competencia, sin embargo no se encuentran registros o evidencias de cómo hacerlo; por tanto, tampoco hay claridad alguna en la planeación de ventas. - La única publicidad que se realiza de vez en cuando es por medio de volantes, donde se incluyen algunas promociones, pero no existen registros, ni mucho menos se hace algún tipo de seguimiento al respecto. - Todo tipo de comunicación interna, externa o corporativa se hace directamente desde la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante hacer seguimiento a la única publicidad que se realiza de vez en cuando, que es por medio de volantes, donde se incluyen algunas promociones. - La comunicación a nivel interno, externo o corporativo debe hacerse con la participación de todos.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - No existe ningún manual donde se puedan evidenciar las políticas de la empresa, normalmente funciona de manera informal, lo que conlleva a que sea el Gerente quien lidere la promoción y mantenimiento de una armonía de trabajo. - Si bien es cierto que el gerente es el líder de la empresa, ha estado delegando en los dos últimos años algunas funciones a los subalternos, para “hacerlos”, si es la manera correcta de decirlo, más autónomos. Esto ayuda en cierta medida, aunque aún es muy débil, en el trabajo colectivo o de equipo. - Existencia de cierta preocupación por parte del gerente, por la preparación o capacitación del personal, aunado a la falta de conocimiento puntual de los requerimientos o necesidades. - Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente; sin embargo, existe un 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un manual de procedimiento y funciones a partir del cual se conozcan los roles y responsabilidades de cada uno. - Es recomendable conocer con exactitud las habilidades de los empleados, para motivarlos, no sólo a una capacitación, sino que logren en la empresa mejores niveles de desarrollo y crecimiento personal. - Ir formalizando las diferentes actividades en la empresa, con el propósito de erradicar poco a poco la informalidad en todos los niveles de la empresa. - No existe ningún manual donde se puedan evidenciar las políticas de la empresa, normalmente funciona de manera informal, lo que conlleva a que sea el Gerente quien lidere la promoción y mantenimiento de una armonía de trabajo.

Componentes	Análisis de resultados	Sugerencias que pueden generar cambios o impacto en la empresa
	<p>trabajo, aunque no registrado, donde se promueve el respeto y la dignidad al ser humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien es cierto que el gerente es el líder de la empresa, ha estado delegando en los dos últimos años algunas funciones a los subalternos, para “hacerlos”, si es la manera correcta de decirlo, más autónomos. Esto ayuda en cierta medida, aunque aún es muy débil, en el trabajo colectivo o de equipo. - Existencia de cierta preocupación por parte del gerente, por la preparación o capacitación del personal, aunado a la falta de conocimiento puntual de los requerimientos o necesidades. - Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente; sin embargo, existe un trabajo, aunque no registrado, donde se promueve el respeto y la dignidad al ser humano.
<p>Gestión de la comunicación e información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia una buena participación de los empleados en las pocas reuniones que se realizan. - Se ha comenzado un proceso en la empresa de participación, puntualidad y una breve agenda para las reuniones que se realizan; sin embargo, se aprecia informalidad y no seguimiento al detalle de la agenda que se programa. - Las tareas a seguir, se cumplen de acuerdo a lo “pactado” con el gerente, y con alguna frecuencia se hace seguimiento a las tareas asignadas a los empleados. - Los datos e información considerados como clave en la empresa, se registran manualmente en un cuaderno, donde además se guarda o escribe todo tipo de información (agenda, cuantas por pagar, proveedores y otros apuntes), por tanto, no se evidencia ninguna clasificación al respecto, generando pérdida de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar de manera eficiente y efectiva las reuniones, donde se evidencie claramente una agenda y la participación de los empleados. - Crear un archivador donde se puedan guardar los documentos de manera organizada, en carpetas, facilitando de ésta manera la búsqueda de información y registro detallado de la historia de la empresa. - Generar un plan de incentivos de acuerdo a las políticas que genere la empresa para tal fin.

Componentes	Análisis de resultados	Sugerencias que pueden generar cambios o impacto en la empresa
	<p>En éste punto cabe resaltar que no existe ninguna norma para escribir correctamente, en uno de los cuadernos presentados por el gerente, se aprecian errores de ortografía, sintaxis y redacción.</p>	

Fuente. Autor.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas del ejercicio con el personal y el gerente de la panadería Trigo Miel, quienes colaboraron permanentemente durante los tres meses, tiempo en el cual se desarrolló el proyecto.

- El modelo se aplicó en una organización de servicios de panadería, la cual no cuenta con una planeación estratégica; sin embargo, al presentar el proyecto al gerente quien mostró mucho interés por reorientar el negocio.
- La fortaleza de la panadería Trigo Miel, está en la calidad de sus productos, sin embargo, es importante generar estrategias que amplíen ese espectro de distribución, publicidad y ventas, más cuando el mercado local los favorece sustancialmente.
- La planeación estratégica es conveniente a mediano plazo, tres o cuatro meses a lo sumo; pues inicialmente debe haber unos procesos de adaptación y reevaluación de aspectos situacionales de la empresa.
- Una de las ventajas que tiene el negocio, está relacionado con el personal, el cual presenta poca rotación, en promedio tienen entre 3 y 5 años trabajando en la panadería, eso da muestras de estabilidad laboral; sin embargo, la participación de los empleados en los procesos administrativos o que impliquen toma de decisiones, es mínima o casi nula, eso no quiere decir que no existe una cordialidad y algo de camaradería en el marco del respeto mutuo.
- En el gerente y propietario del negocio se evidencia una gran experiencia y enfoque en los diferentes procesos de producción, sin embargo, no explota esa experiencia en beneficio del negocio.
- Aunque hoy en día los mecanismos publicitarios y estrategias en páginas web son muy valiosos e interesantes, pero por ahora, no es una prioridad para el negocio, pues las energías se han de centrar en la elaboración de un catálogo con los productos de repostería, en lo cual es muy hábil el gerente.

- El visualizar las diferentes áreas del negocio, y describirlas ayuda a entenderlo y conocerlo, pues de esa manera se entienden mejor sus fortalezas y debilidades, lo que conduce a plantear un mejor plan estratégico.
- Es importante tener presente que las decisiones que se tomen en la empresa y estén basadas en el plan estratégico para cumplir objetivos, deben sin lugar a dudas crear un valor agregado a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN DE PANADEROS DE COLOMBIA. <http://panadecol.blogspot.com/>. [consultado 04 de marzo de 2015].

BAUTISTA, Dilmer, CORTES A. Caterine. ORTIZ, Javier. PEÑA, Diana. Plan de negocios al horno pan listo. Programa Administración de Empresas. EAN. 2013.

CISNEROS, E., Mireya. Como elaborar trabajos de grado. ECOE ediciones. p. 40. 2006.

DEL VALLE, Sinibaldi Andrés. Proyecto 1 Investigación-diseño de una silla. Facultad: Arquitectura y Diseño. 2008. <http://biblio3.url.edu.gt/CDTK/DelValle-Andres.pdf>. [Consultado julio 2015]

DOMINGUEZ G. Gerardo. Indicadores de gestión y resultados. Biblioteca Jurídica. Sexta Edición. Bogotá.2005.

EL ESPECTADOR. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>. [citado el 04 de marzo de 2015].

FRED R. David. Conceptos de Administración estratégica. Ed. Pearson. Novena Edición. México. 2003.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. Administración una perspectiva global y empresarial, Editorial Mc Graw Hill.

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA. MinAgricultura. Noviembre de 2013. <http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/PerspectivasAgropecuarias20081/Perspect-Trigo-Septiembre-2013.pdf>. [citado el 04 de marzo de 2015]

PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá.

REVISTA DINERO. <http://www.dinero.com/pais/articulo/uno-cada-tres-panaderos-pais-tiene-entre-25-34-anos/135412>. País. [Consultado agosto 2015].

UNAD. Universidad Abierta y a Distancia. Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa. <http://datateca.unad.edu.co/contenidos>. [Consultado febrero 2014].

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA. La investigación cualitativa. 2008.
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>.
[Consultado febrero 2015].

VILLAMARÍN. Paola. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13825057>. 12 de abril de 2014.