



## **Plan Estratégico Paralelo para Panadería Barichara S.A.S**

**Fabio Andrés Patiño Patiño**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Creación y Dirección de Empresas  
Bogotá, Colombia  
2021

**Plan Estratégico Paralelo para Panadería Barichara S.A.S**

**Fabio Andrés Patiño Patiño**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Creación y Dirección de Empresas**

**Director:**

Rafael Ignacio Pérez Uribe PhD

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Creación y Dirección de Empresas

Bogotá, Colombia

2021

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mis padres, Jesús y Alicia, por enseñarnos que la empresa familiar se construye día a día, con pasión y disciplina.

*“No es la fuerza, sino la perseverancia en los altos sentimientos lo que hace superiores a los hombres”*

Friedrich Nietzsche

## **Agradecimientos**

A todo el equipo humano de Panadería Barichara S.A.S por su contribución a este proceso de crecimiento constante.

A docentes y compañeros de la Universidad EAN, que con su experiencia aportaron a mi formación personal y profesional.

## Resumen

El presente trabajo práctico realiza un proceso de intervención a la empresa Panadería Barichara S.A.S, propiedad de la familia Patiño Patiño. Su actividad económica consiste en la fabricación y comercialización de productos de panadería, la cual ha aumentado gracias a la creación de acuerdos comerciales con clientes minoristas que cuentan con presencia nacional. Este mismo crecimiento organizacional ha implicado la aparición de retos estratégicos, financieros, logísticos y, de igual manera, situaciones a las que la familia empresaria no se había enfrentado.

Por las anteriores razones, el objetivo de este trabajo dirigido es el diseño de un plan estratégico paralelo para la familia propietaria y la empresa que les permita documentar, planear y ejecutar una visualización colectiva de su proyección empresarial y de esta forma prevenir o anticipar cualquier tipo de cambio que pueda suceder en su entorno socioeconómico.

Para tal fin, en la primera fase se revisan investigaciones y casos de estudios similares, seguidamente se contextualizan conceptos afines y modelos de planeación estratégica, especialmente los que tienen alcance a nivel familiar y empresarial. En la segunda fase se realiza un chequeo del panorama general de la empresa y la familia; con la ayuda de varias herramientas como la matriz de análisis cruzado y la matriz BST, se identifican estrategias de proyección para Panadería Barichara S.A.S. Finalmente, se propone un modelo de planeación paralela en consonancia con las necesidades detectadas, se amplían los objetivos empresariales para lograr mayor cobertura e impacto y se plantean planes de acción y tableros de control para el seguimiento de los fines propuestos.

El resultado de este trabajo práctico arroja que el modelo de planeación paralela desarrollado puede seguir retroalimentándose y desarrollándose para implementarse en otras empresas familiares.

**Palabras clave:** familia, empresa, planeación, paralela, sostenibilidad, dimensiones.

## Abstract

This practical work carries out an intervention process to the company Panadería Barichara S.A.S, owned by the Patiño Patiño family. Its economic activity consists of the manufacture and commercialization of bakery products, which has grown thanks to commercial agreements with retail clients with a national presence. This same organizational growth has involved the appearance of strategic, financial, logistical challenges and situations that the business family had not dealt with.

For the above reasons, the objective of this directed work is the design of a parallel strategic plan for the company and its owner family which allows them to document, plan and execute a collective visualization of their business projection, and thus prevent or anticipate any changes that may happen in their socio-economic environment.

For that purpose, similar research and case studies are reviewed in the first phase, then related concepts and strategic planning models are contextualized, especially those with a family and business scope. In the second phase, a general overview of the company and the family is made; using several tools such as the cross-analysis matrix and the BST matrix, projection strategies are identified for Panadería Barichara S.A.S. Finally, a parallel planning model is proposed in line with the detected needs, business objectives are expanded to achieve higher coverage and impact, and action plans and control boards are proposed to monitor the proposed aims.

The result of this practical work shows that the developed parallel planning model can be fed back and developed to be implemented in other family businesses.

**Keywords:** family, company, planning, parallel, sustainability, dimensions

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS .....	- 10 -
ÍNDICE DE TABLAS.....	12
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>16</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 TEORÍA DE LOS TRES CÍRCULOS .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3.1 Proceso de planeación estratégica David .....</b>	<b>22</b>
<b>4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS FAMILIARES PARALELA.....</b>	<b>25</b>
<b>4.4.1 Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de familia:</b>	<b>25</b>
<b>4.4.2 Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares:.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4.3 Modelo del proceso de planeación paralela (PPP): .....</b>	<b>26</b>
<b>4.5 DESARROLLO SOSTENIBLE - SOSTENIBILIDAD. ....</b>	<b>28</b>
<b>4.6 DESARROLLO HUMANO .....</b>	<b>29</b>
<b>4.7 MARKETING HOLÍSTICO.....</b>	<b>29</b>
<b>4.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....</b>	<b>30</b>
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 PANORAMA SECTOR DE PANADERÍA .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1.1 Panorama mundial .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1.2 Panorama Colombia.....</b>	<b>33</b>
<b>5.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA. ....</b>	<b>34</b>
<b>5.2.1 Misión: .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2.2 Visión:.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2.3 Isologo y eslogan:.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2.4 Reseña histórica: .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2.5 Estructura Organizacional:.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2.6 Productos: .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2.7 Mercado actual:.....</b>	<b>38</b>

5.2.8	Posición frente a la competencia:	39
5.2.9	Presencia online / offline	40
5.3	POSICIÓN DE PANADERÍA BARICHARA S.A.S. EN EL MERCADO.	42
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
6.3	ENFOQUE INVESTIGACIÓN	43
6.4	POBLACIÓN	44
6.5	FASES Y HERRAMIENTAS	44
6.5.1	Fase Diagnóstico	44
6.5.2	Análisis interno.	45
6.5.3	Análisis externo	47
6.5.4	Análisis del nivel o la posición competitiva	49
6.5.5	Análisis de la familia.	49
6.6	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA EMPRESA FAMILIAR.	51
6.7	CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN.	52
6.8	ALCANCE.	52
7.	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	53
7.1	ANÁLISIS INTERNO	53
7.1.1	Análisis de los integrantes de la familia propietaria de la Panadería Barichara S.AS.	53
7.1.2	Diagnostico a partir del modelo RISE	55
7.1.3	Matriz DEBFORT	59
7.2	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DEL SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA	64
7.2.1	Identificación de factores del éxito.	64
7.2.2	Matriz de la posición competitiva	65
7.2.3	Análisis Horizontal	66
7.2.4	Análisis vertical de la posición competitiva.	67
7.3	ANÁLISIS EXTERNO.	68
7.3.1	Matriz PESTAL	68
7.3.2	Fuerzas de Porter	70
7.3.3	Matriz OPAM	73
7.4	MATRIZ BST	75
7.5	MATRIZ DE ANÁLISIS CRUZADO Y CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS.	78
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	82

<b>8.1</b>	<b>MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARALELA PARA LA P.B. Y SU FAMILIA PROPIETARIA.</b>	
	83	
<b>8.1.1</b>	<b>Dimensión Emocional.....</b>	<b>84</b>
<b>8.1.2</b>	<b>Dimensión Colectiva.....</b>	<b>85</b>
<b>8.1.3</b>	<b>Dimensión Estratégica.....</b>	<b>87</b>
<b>8.1.4</b>	<b>Dimensión Organizacional .....</b>	<b>87</b>
<b>8.1.5</b>	<b>Dimensión Comunidad. ....</b>	<b>88</b>
<b>8.2</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARALELO DE LA PANADERÍA BARICHARA S.A.S.</b>	<b>89</b>
<b>8.2.1</b>	<b>Visión .....</b>	<b>89</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Misión.....</b>	<b>90</b>
<b>8.2.3</b>	<b>Valores .....</b>	<b>90</b>
<b>8.2.4</b>	<b>Matriz de cruces para las 5 dimensiones .....</b>	<b>91</b>
<b>8.2.5</b>	<b>Plan de acción .....</b>	<b>94</b>
<b>8.2.6</b>	<b>Cuadro de Mando Integral Panadería Barichara S.A.S .....</b>	<b>106</b>
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>10.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>114</b>

<b>Figura 1 Teoría de los tres círculos .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2 Proceso de Planeación Estratégica.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3 Modelo de interdependencia de la planeación empresarial y familiar.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 4 Proceso de Planeación Paralela .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 5 Demanda mundial pan tostado.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 6 Logo Panadería Barichara .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 7 Organigrama Panadería Barichara S.A.S .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 8 Taxonomía de Valores.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 9 Selección de la estrategia en la empresa familiar. ....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 10 Diagrama de dispersión de debilidades Panadería Barichara S.A.S.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 11 Las 5 Fuerzas de Portes aplicada a la P.B.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 12 Diagrama de dispersión de oportunidades Panadería Barichara S.A.S. ....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 13 Diagrama de dispersión de amenazas Panadería Barichara S.A.S. ....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 14 Modelo de planeación estratégica paralela para la P.B. y su familia propietaria.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 15 Estructuras de gobernanza empresa-familiar. ....</b>	<b>86</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1 Portafolio de tostadas Panadería Barichara S.A.S.</b>	37
<b>Tabla 2 Participación por canal de ventas de Panadería Barichara S.A.S en el año 2019.</b>	39
<b>Tabla 3. Ventas empresas competidoras en el 2019.</b>	40
<b>Tabla 4 Comparación online empresas competidoras.</b>	41
<b>Tabla 5 Comparación empresa versus expectativas familiares.</b>	53
<b>Tabla 6 Informe consolidado de dimensiones y factores EAN RISE aplicado a Panadería Barichara S.A.S</b>	55
<b>Tabla 7 Debilidades Panadería Barichara S.A.S.</b>	59
<b>Tabla 8 Fortalezas Panadería Barichara S.A.S.</b>	62
<b>Tabla 9 Matriz de posición competitiva Panadería Barichara S.A.S.</b>	65
<b>Tabla 10 Análisis horizontal Panadería Barichara S.A.S</b>	66
<b>Tabla 11 Matriz PESTAL</b>	68
<b>Tabla 12 Comparación Producto en referencias idénticas.</b>	73
<b>Tabla 13 Matriz OPAM Panadería Barichara</b>	73
<b>Tabla 14 Matriz Behavioral Science Technology BST aplicada a Panadería Barichara S.A.S.</b>	76
<b>Tabla 15 Matriz de análisis cruzado en Panadería Barichara S.A.S.</b>	78
<b>Tabla 16 Matriz de cruce dimensión emocional.</b>	91
<b>Tabla 17 Matriz de cruce dimensión colectiva</b>	92
<b>Tabla 18 Matriz de cruce dimensión estratégica.</b>	92
<b>Tabla 19 Matriz de cruce dimensión organizacional</b>	93
<b>Tabla 20 Matriz de cruce dimensión comunidad</b>	94
<b>Tabla 21 Resumen plan de acción por dimensión.</b>	95
<b>Tabla 22 Plan de acción. Objetivo: Aumentar en un 150% a 2022 los ingresos económicos personales</b>	95
<b>Tabla 23 Plan de acción. Objetivo: Conseguir un estado sobresaliente de vida sana y bienestar físico en el 2022.</b>	96
<b>Tabla 24 Plan de acción. Objetivo: Descubrir o destinar tres horas semanales a un hobby u oficio a partir del 2021.</b>	97
<b>Tabla 25 Plan de acción. Objetivo: Diseñar e implementar a 2022 un Protocolo de Familia con alcance a todas las empresas donde la familia tenga participación.</b>	98
<b>Tabla 26 Plan de acción. Objetivo: Crear y ejecutar 2023 un grupo empresarial de al menos 3 empresas donde la familia tenga 50% o más de participación accionaria</b>	99
<b>Tabla 27 Plan de acción. Objetivo: Implementar en los 2021 dos órganos de gobierno para Panadería Barichara S.A.S.</b>	99

<b>Tabla 28 Plan de acción. Objetivo: Alcanzar un 35% de participación sobre el total de la venta anuales de la empresa con la apertura de nuevos acuerdos comerciales o unidades de negocio para el 2022 .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 29 Plan de acción. Objetivo: Incrementar año tras año el flujo de caja libre en un 4% .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 30 Plan de acción. Objetivo: Contar a 2022, con capacidad instalada para producir 6 productos con volúmenes anuales de 4.000.000 de unidades. ....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 31. Plan de acción. Objetivo: Implementar y ejecutar un programa de bienestar social y laboral impactando el 50% de los colaboradores para el 2022.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 32.Plan de acción. Objetivo: Documentar e implementar el 100% del mapa de procesos y procedimientos de la empresa en el 2021 .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 33.Plan de acción. Objetivo: Medir y alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 60% para el 2022 .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 34. Plan de acción. Objetivo: Articularse o promover año a año con un proyecto de bienestar comunitario.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 35. Plan de acción. Objetivo: Realizar en el 2023 una validación de producto con empaque 100% biodegradable.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 36. Plan de acción. Objetivo: Implementar y ejecutar a 2022 un proyecto de reutilización del empaque de productos y material desechado de la planta de producción para beneficio comunitario .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 37. Cuadro de mando integral dimensión emocional.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 38. Cuadro de mando integral dimensión colectiva .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 39. Cuadro de mando integral dimensión estratégica .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 40. Cuadro de mando integral dimensión organizacional .....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 41 Cuadro de mando integral dimensión comunidad .....</b>	<b>110</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La planeación es parte importante e inherente en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal, profesional y como grupo; pues nos permite estar preparados para cualquier tipo de situación o cambio en nuestro entorno. La planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones a realizar, y basar esos actos con algún método plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de una organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos (Huerta,2014).

Por otra parte, las empresas familiares, por su naturaleza, están frecuentemente expuestas a cambio o situaciones donde diferenciar su rol entre familia y empresa no se realiza de la mejor manera. Así que la alineación de expectativas de cada integrante de la familia y empresa se hace necesaria para su sano crecimiento. Por esta razón los arquitectos o directivos de una empresa deben tener presente que para que la visión se vuelva realidad, deben atraer a la gente adecuada y luego ejecutar las estrategias correctas para asegurar tanto la sustentabilidad como la continuidad (Poza, 2005).

Tomando lo anterior, en el presente trabajo práctico se tiene como objetivo principal la formulación de un plan estratégico con alcance paralelo para la familia propietaria y la empresa Panadería Barichara S.A.S. Esta empresa, ubicada en el municipio de Barichara, Santander, se dedica a la producción y comercialización de productos de panadería, entre los que están las líneas de pan, galletas y tostadas, estas últimas son las responsables del crecimiento acelerado en el último quinquenio y las cuales llegan a los consumidores a través de comercios minoristas en gran parte del territorio nacional. Justamente por ese crecimiento surge la necesidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar prácticas profesionales de gobierno corporativo, definir con mayor exactitud la relación entre familia y empresa y proyectarse como organización.

Dentro de los lineamientos de trabajo de grado para optar por el título de Magister en Creación y Dirección de Empresas de la Universidad EAN, se considera este documento como un trabajo dirigido, usando para dicho fin el método de investigación analítico, de tipo descriptivo y con enfoque cualitativo. En lo que respecta al contenido en la primera parte se evidenciaron antecedentes tanto empíricos como bibliográficos. En los empíricos se documentan casos de estudio donde se evidencia la aplicación de procesos de planeación estratégica en empresas familiares y en algunos casos donde esté presente el concepto de sostenibilidad. Mientras que en lo teórico se documenta conceptos y características de las empresas familiares, igualmente se hace una aproximación a sistemas de relación entre empresa y familia, además de conceptos, procesos y modelos de planeación estratégica, con especial énfasis en aquellos que

tienen alcance para la familia y empresa; también se hace acercamiento a conceptos como el desarrollo sostenible, desarrollo humano, marketing holístico y el modelo de cuadro de mando integral.

En segunda instancia se realiza la presentación general de la empresa, partiendo del análisis mundial y nacional del sector de panadería, específicamente de la línea de tostadas; luego se relaciona información pertinente a Panadería Barichara S.A.S y sus empresas competidoras. Seguidamente, con la ayuda de algunas herramientas se hace un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa, se determina su posición competitiva y se retroalimenta con los miembros de la familia propietaria su visión y expectativas personales; todo lo anterior será el insumo para determinar conjuntamente objetivos de la organización.

Finalmente, en el desarrollo de la investigación, se propone un modelo de planeación estratégica paralela el cual se desarrolla en cinco dimensiones: emocional, colectiva, estratégica, organizacional y comunidad. A partir de este contexto y con base en los resultados de la fase diagnóstico se amplía la cobertura de los objetivos organizacionales, personales y familiares y seguidamente se presenta un plan de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos y estrategias plasmadas, acompañado de cuadros de mando para monitorear la evaluación y el seguimiento de todas las actividades.

Para terminar y dar paso al grueso del documento es pertinente mencionar que previo y durante todo el caso práctico se trabajó en conjunto con directivos y colaboradores de la empresa que permitieron el desarrollo holístico y transversal de todas áreas de la empresa. Además, que el modelo y plan propuesto es apenas un pequeño aporte al proceso de crecimiento y profesionalización de la empresa

## 2. OBJETIVO

### 2.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico paralelo para la empresa familiar Panadería Barichara S.A.S. enfocado en el desarrollo sostenible.

### 2.2 Objetivos específicos

- Identificar los valores, misión, visión y expectativas personales de cara a la empresa de la familia propietaria.
- Realizar un análisis interno para ubicar las principales debilidades y fortalezas de las capacidades de la empresa
- Analizar los factores claves de éxito del sector y el estado actual de la Panadería Barichara S.A.S vs sus inmediatos competidores
- Diagnosticar el entorno de la empresa basado en el análisis PESTAL, cinco fuerzas de Porter y OPAM (oportunidades y amenazas)
- Presentar unas conclusiones estratégicas basadas en matrices de análisis cruzado y la matriz BST (Behavioral Science Technology).
- Proponer e implementar un Direccionamiento estratégico paralelo a mediano plazo para la empresa Panadería Barichara S.A.S y su familia propietaria.
- Generar un plan de acción a corto plazo (menos de un año) para el cumplimiento del Direccionamiento estratégico planteado.
- Estructurar el Cuadro de mando integra

### 3. JUSTIFICACIÓN

Panadería Barichara S.A.S. empresa objeto de este trabajo dirigido, es una empresa familiar que ha venido duplicando y triplicando tanto su número de colaboradores y sus ventas respectivamente. Las oportunidades comerciales le han permitido invertir en infraestructura y equipo para el desarrollo de sus líneas de producción, incluir nuevos perfiles en el talento humano y en general ir cumpliendo su visión de empresa. Por tal razón, ese crecimiento trae nuevas situaciones o necesidades al interior de la empresa y es imperativo que las directivas las atiendan de manera profesional y con un direccionamiento estratégico estructurado de manera participativa, utilizando herramientas blandas de punta para formularlo, implementarlo y retroalimentarlo.

Sin duda esas nuevas situaciones requieren de la toma de decisiones empresariales que tendrán alguna consecuencia en el corto, mediano o largo plazo. Franklin (2011), clasifica las decisiones empresariales en tres tipos: de rutina: son aquellas que se toman cotidianamente y sin mayor complicación, pero que responden a las políticas establecidas previamente por la empresa; de adaptación: son las que traen implícito algunos factores que se salen de lo habitual, se usan para proponer cambios o mejoras en algunos procesos o procedimientos de la empresa; y finalmente están las innovadoras: surgen a partir de la identificación o diagnóstico de un problema u oportunidad e implican una ruptura con el pasado y una consecuencia en el futuro. Además, el proceso de toma de decisiones debe tener los siguientes pasos: diagnóstico y definición del problema, establecer una meta, buscar, elegir e implementar una solución y darles seguimiento a los resultados.

En Panadería Barichara estas decisiones se han venido resolviendo como resultado de las mismas actividades diarias que se van en resolver lo urgente y no lo importante, de la prueba y error y con consecuencias tanto negativas como positivas, sin embargo, estas decisiones no han estado en el marco de un plan estratégico documentado y compartido por todos los miembros de la organización. Esto no quiere decir que no exista un pensamiento estratégico con miras al crecimiento de la empresa, al contrario, el estado actual de la empresa muestra resultados positivos. Así que está es la oportunidad de establecer un plan estratégico para esta empresa.

Pérez-Urbe (2018) afirma que es muy común que los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y ejecutan de forma deficientes, pues se plantean a nivel táctico y no estratégico, pero que un proceso de planeación estratégica o gerencia estrategia corporativa bien ejecutada funciona como la bitácora u hoja de ruta para el líder de la organización. Así que es de suma importancia para Panadería Barichara S.A.S. replantear o formular nuevas estrategias que vayan en busca de convertirse en un jugador más calificado y competitivo en el mercado. Ahora bien, esta organización es propiedad de una familia, en la cual todos sus miembros hacen parte activa del funcionamiento de esta; así que es vital reconocer los valores, misión, visión y expectativas

personales que tienen como familia porque impactaran en el desarrollo del plan estratégico de su empresa.

Se hace necesario revisar cual es la visión compartida de los líderes de la organización, para alinearla hacia un mismo horizonte, reflexionando sobre los resultados esperados, entendiendo que el proceso de la empresa se puede enfocar en la búsqueda de resultados que le apunten a la productividad, la rentabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad organizacional, entendida esta última como desarrollo integral del ser humano, tanto los integrantes de la familia, los colaboradores y el contexto social a donde tenga impacto la organización y al mismo tiempo la gestión ambiental.

Finalmente, para Poza (2005) en una empresa controlada por la familia si no cuenta con el liderazgo y la visión de miembros de dos generaciones y además sin el uso de prácticas familiares, de gobierno y administrativas definidas el futuro será sombrío. Adicionalmente este proceso de planeación estratégica en empresas familiares inevitablemente debe hacerse forma paralela pensando en el futuro de la empresa y sus propietarios, pero sin olvidar nunca el propósito principal de cualquier empresa: la generación de valor.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

El presente trabajo de grado se concentra en tres temas centrales: las empresas familiares, la planeación estratégica y la sostenibilidad. El autor como más adelante se explicará pretende mezclar los tres temas por medio de un caso de estudio de una empresa familiar colombiana. La literatura sobre cada uno de los temas es amplia, por tal motivo la revisión bibliográfica se realiza buscando investigaciones que aborden al menos dos de los temas mencionados, algunas meramente teóricas y otras con intervención a empresas. Así mismo se realiza la revisión conceptual para sustentar las propuestas que se implementaran en la empresa intervenida.

### 4.1 Empresa familiar

En Colombia y en el mundo, las empresas familiares conforman una parte importante del tejido empresarial, ya sea por su porcentaje sobre el total de empresas, su contribución al empleo o su participación en el PIB. Calixto (2016) realiza un estado del arte de la empresa familiar en Colombia y menciona que el porcentaje de este tipo de organización es de cerca del 79% y sumado a esto Confecámaras citada por Mouthón (2018) estima la cifra en un 86,5%. Sin duda, la contribución es indiscutible. Para Nelly (2010) el hecho de que una familia, entendida como núcleo social, esté involucrada en manejo o desarrollo de una empresa no es suficiente para ser considerada como empresa familiar, porque debe cumplir con otros principios:

- La familia debe ser propietaria de al menos el 51% de las acciones de la empresa
- La familia debe estar involucrada en la operación, estrategia y desarrollo de la empresa (toma de decisiones, órganos de gobierno)
- Debe existir la vocación de continuidad, es decir, la intención de transferir generacionalmente la empresa.
- Las futuras generaciones deben tener interés en continuar con la empresa y optimizarla.
- La familia debe ser un custodio del patrimonio generado, entendido no sólo por el capital financiero, también por sus activos intangibles, reputación, compromiso social etc.

Al cumplir estos principios se puede afirmar que el negocio, razón de ser de este trabajo, es una empresa familiar y al mismo tiempo que sus integrantes son emprendedores empresarios. Toda empresa familiar, partiendo de lo anteriormente expuesto, va a ser el resultado de la interrelación entre las distintas dinámicas sociales en las que están sus integrantes y fruto de la relación empresa + familia llega el resultado.

Ward (2006) plantea que las empresas familiares se enfrentan a algunos dilemas durante su crecimiento organizacional, por ejemplo, menciona que es común la presencia del efecto silos al interior de la organización, pues puede suceder que algunos miembros de la familia dirijan áreas de la compañía de manera independiente y sin permitir que otros intervengan en el direccionamiento de la misma, cortando cualquier tipo de conexión con otras áreas, utilizando

como excusas argumentos netamente familiares. El efecto silos hace referencia a los enormes contenedores de forma cilíndrica que se usan para almacenamiento de granos u otros y que no tienen ningún tipo de transferencia entre uno y otro. Por tal razón, defiende la estrecha relación que hay entre la planeación estratégica familiar y así mismo la planeación estratégica empresarial, pues los valores y visión familiar son el eje central de puesta en marcha de cualquier organización y para lograr el éxito en negocios de familia.

Y es que la dimensión familia adquiere protagonismo en la organización. Ayala, Jiménez & Jacobo (2017) realizan un estudio de caso con una pyme familiar con el objetivo de identificar lo influyente que pueden ser cuatro dimensiones de la variable familia en el desarrollo de la empresa. Por medio de entrevistas semiestructuradas analizan el estado de la dimensión del fundador y su relación con los distintos órganos de la pyme. La dimensión de la sucesión, que en el caso del estudio se encontraba en tránsito a la segunda generación y la dirección se había entregado de manera informal, pero con buenos resultados; así mismo la dimensión de relación familiar donde se destacaba el resultado negativo por las fallas en comunicación y las diferencias entre hermanos y finalmente la dimensión de protocolo familiar en el cual se evidenció la falta de uno documentado a pesar de tener planes de crecimiento. Concluyen que la familia de su investigación corre algunos riesgos por falta de la estructura estratégica y porque resolvían eventos en gran medida al mismo tiempo que se presentaba cualquier nueva situación. Es así como estas situaciones familiares pueden afectar el desarrollo de la empresa, por ende, la planeación estratégica se hace necesaria.

Para que la relación entre familia y empresa sea sana, transparente y funcional se requiere la profesionalización de la empresa familiar. Calixto (2016) en su investigación sobre el estado del arte de las empresas de familia en Colombia, recomienda establecer modelos de profesionalización respondiendo a las necesidades al interior de cada famiempresa. Afirma que en la medida que estas empresas definan un plan estratégico donde establezcan los lineamientos para cumplir con los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, soportados en una visión común que refleje los valores de los miembros de la familia, la empresa podrá llegar niveles más productivos y competitivos. Las empresas de familia profesionalizadas cuentan con un esquema administrativo para buscar permanencia y posicionamiento en el mercado.

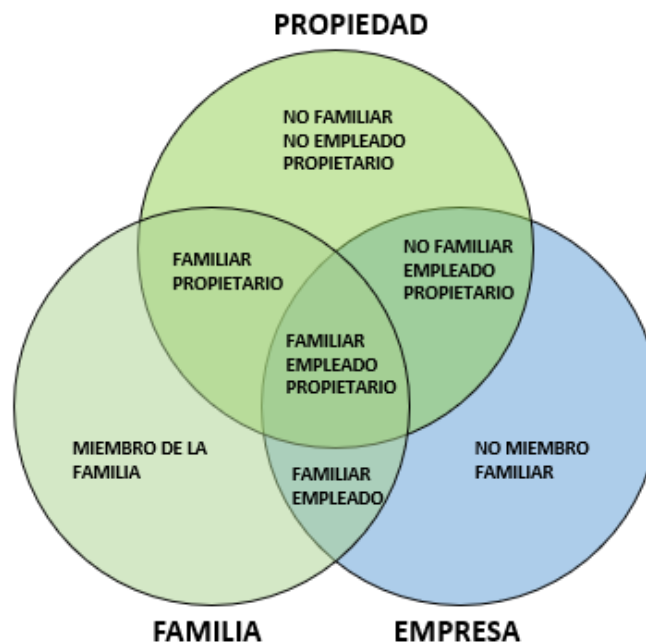
#### **4.2 Teoría de los tres círculos**

Davis y Taguiri (1978) desde ya cerca de cuatro décadas plantearon el sistema de los tres círculos para entender el funcionamiento de una empresa de familiar; en el sistema hay tres grupos interdependientes: familia, empresa y propiedad. Dentro de este sistema se plantean siete grupos de interés cada uno con sus propias características, delimitaciones, perspectivas y dinámicas (figura1):

- 1) Miembros de la familia que no trabajan en la empresa ni son propietarios
- 2) Propietarios de la compañía, pero no son familia ni trabajan en ella
- 3) Empleados de la empresa, no son familia, tampoco propietarios

- 4) Miembro de la familia, son propietarios, pero no trabajan en la compañía
- 5) Miembro de la familia, no propietario, pero si empleado
- 6) Propietarios, no son familia, pero si trabajan en la empresa
- 7) Miembros de la familia, trabajan y son propietarios de la empresa.

**Figura 1 Teoría de los tres círculos**



Fuente: Recuperado de <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

Un individuo, dependiendo de su rol, ocupará un sitio dentro del sistema, inclusive puede ocupar dos o tres, porque por ejemplo un miembro de la familia, puede ser hijo, empleado y socio al mismo tiempo. Así que gran parte del éxito de una empresa familiar dependerá de saber delimitar y engranar todos los grupos de interés. El grupo 7 (Miembros de la familia, trabajan y son propietarios de la empresa), es el caso de la familia que se analizará durante el presente trabajo. Si bien ya existen modelos más actualizados para entender los sistemas de la empresa familia, este sigue siendo básico para comprender los roles que pueden existir dentro de una empresa familiar.

### 4.3 Planeación estratégica

El concepto de planeación estratégica ha sido forjado por las mismas enseñanzas empresariales a lo largo de la historia. Rojas (2012) realiza una revisión de la evolución del concepto de

evolución del concepto de planeación estratégica donde se destaca a Chandler quien en 1962 definió la estrategia de una compañía como:

- Determinar metas y objetivos a largo plazo
- Implementar planes de acción para alcanzar las metas y objetivos trazados
- Asignar recursos y hacer seguimiento al cumplimiento de dichos planes de acción.

Años más tarde, en 1978, Schandel y Hofer citados por Rojas (2012), mencionan que estos procesos de planeación estratégica se deben hacer en dos fases: análisis e implementación.

Así mismo, David (2013) define la planeación estratégica como el proceso que realiza una empresa formulando, implementando y evaluando decisiones multidisciplinarias para lograr sus objetivos trazados a largo plazo. Además, este proceso es orientado o ejecutado por los altos directivos de la organización y se establece como un marco de referencia para todos los procesos, decisiones y personas que hacen parte de la empresa. De igual forma se ejecuta en las siguientes etapas:

- **Formulación:** los directivos se concentran en la aterrizar la visión y misión, identificando factores externos que puedan ser una oportunidad o amenaza para la empresa, así mismo reconociendo las debilidades y fortalezas internas, establecen objetivos a largo plazo y generan y eligen estrategias para seguir. A partir de la perspectiva holística de los altos directivos la empresa tomará rumbo en nuevos negocios o dejará algunos, diversifica su portafolio, expande su operación, etc. Con base a las estrategias formuladas en esta etapa dependerá la ventaja competitiva, las consecuencias y efectos para la empresa.
- **Implementación:** se requiere trazar objetivos para periodos cortos como un año, trabajar en el compromiso organizacional de todos los empleados, presupuestar y asignar recursos para el cumplimiento. Sin duda es una etapa que requiere sacrificio, disciplina y compromiso constante para ejecutar el plan de acción, pues una estrategia planteada y no ejecutada no tendrá ningún resultado.
- **Evaluación:** en esta etapa el interés de los directivos es entender cuáles estrategias funcionan y cuales deben replantearse, el éxito de la evaluación depende de la información cuantitativa y cualitativa obtenida, la medición del desempeño y la aplicación oportuna de correcciones. Finalmente, la planeación estratégica ayuda a las empresas a reducir la incertidumbre y optimizar su adaptación al cambio.

#### 4.3.1 Proceso de planeación estratégica David

En la figura 2, se presenta el modelo de planeación estratégica de David (2013) y es necesario tener claridad en algunos aspectos fundamentales del proceso en cada uno de los pasos:

1. Evaluar y declarar la misión y visión.

La visión es la descripción de lo que quiere ser y lograr la empresa, articulando el estado a dónde quiere llegar en determinado número de años; a su vez, precisa que la misión es donde la

organización detalla los negocios en los que pretende competir y los clientes que pretende satisfacer Hitt (2015). Para concretar la misión y la visión, David (2013) sugiere la importancia de involucrar en este proceso a la mayor cantidad de directivos de la organización como sea posible para que sientan un mayor compromiso con la misma. Además, aconseja que a partir de las siguientes preguntas se construya la misión y visión: ¿Cuál es nuestro negocio?, reflexionando sobre la razón de ser de la organización y ¿En qué queremos convertirnos? Buscando unificar criterios y expectativas de lo que se busca conseguir y así organizar prioridades.

## 2. Análisis del externo

El propósito de esta fase es identificar las oportunidades que van en beneficio de la empresa y así mismo aquellas amenazas que pueden estar presente. David (2013) clasifica el origen de amenazas y oportunidades en los siguientes grupos: económicas; sociales, ambientales, culturales y demográficas; legales o políticas; tecnológicas y a causa de la competencia. Es clave anotar, que tanto las amenazas y oportunidades no son controladas por la empresa, así que las estrategias deben plantear para minimizar el riesgo o sacarles el mejor provecho respectivamente.

## 3. Análisis interno.

David (2013), plantea que en esta etapa se busca encontrar las fortalezas y debilidades internas de las compañías en diferentes áreas como: marketing, comercial, financiera, producción, logística, recurso humano entre otros. Con la implementación de matrices, los directivos y líderes de equipos deben identificar todas las posibilidades de mejora que pueda tener la organización.

## 4. Determinar objetivos a largo plazo.

Sin duda, plantear objetivos a largo plazo busca por parte de los directivos conseguir resultados implementando determinadas estrategias y estas estrategias son acciones y actividades para seguir. Hitt (2015) agrega que los objetivos deben plantearse entre dos a cinco años y además deben ser cuantitativos, comprensibles, alcanzables y deben ir en función de los resultados previamente obtenidos por la empresa en el crecimiento de activos, ventas, patrimonio, etc.

## 5. Generar, evaluar y elegir la estrategia.

Toda vez que los datos anteriores se hayan recopilado e interpretado, se implementa una estrategia que tendrá como propósito la consecución de los objetivos y la misión previamente planteada. La estrategia elegida puede ser totalmente nueva u optimizar la existente, por tal motivo validarla con cierta frecuencia se hace imprescindible.

## 6. Establecer estrategias y políticas anuales.

David (2013) plantea que el alcance de dichas estrategias y políticas planteadas por los directivos deben abarcar todas las actividades tanto operativas, como de planeación y control que se

presentan en la empresa. En esta fase quedan plasmadas todas las directrices, procesos y procedimientos que serán una guía para el desarrollo de todos los colaboradores de la empresa.

7. Implementación de estrategias.

En esta fase absolutamente todos los colaboradores de la compañía tendrán que ver con el buen desarrollo y cumplimientos de las estrategias; para algunos será una novedad y de la comprensión, aceptación y cooperación de todos los equipos de trabajo dependerá el éxito.

8. Retroalimentación, medición y evaluación de resultados.

David (2013) plantea que la evaluación debe realizar en tres actividades:

- Examinar los objetivos de las estrategias
- Comparar los resultados con las expectativas planteadas
- Aplicar correctivos para garantizar la consecución de resultados.

Añade, que la ejecución debe realizarse de forma sistemática y con información concreta mediante indicadores por área.

Aparte del modelo planteado por David (2013) existen otros, todos con elementos en común. Implementar un proceso de planeación estratégica se puede realizar en cualquier empresa, sin importar el tamaño y si es familiar o no. Sin embargo, las empresas familiares por sus características especiales hacen particulares el desarrollo de este proceso.

**Figura 2 Proceso de Planeación Estratégica**



Fuente. Adaptado de David (2013).

La implementación de un proceso planeación estratégica es un vehículo para buscar mejoras en la organización y así mismo realizar un plan de mejora del plan estratégico de la empresa también buscará optimizar los resultados de la empresa. Palacio (2012), implementó una ruta de mejoramiento para perfeccionar el direccionamiento de una compañía familiar en Bogotá

dedicada a comercializar productos alimenticios y atender eventos sociales. El autor realizó inicialmente un diagnóstico con el Modelo para Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO) (Pérez-Uribe, *et al.*, 2009, 2011), 2013), identificadas las oportunidades de mejora, planteó a partir del modelo del Pentágono de la Excelencia y Balance Scorecard la propuesta de ruta de mejoramiento. A pesar de haber escogido una empresa familiar como objeto de estudio en este trabajo la dimensión de familia no fue analizada, solo lo netamente organizacional.

#### **4.4 Planeación Estratégica en Empresas Familiares Paralela**

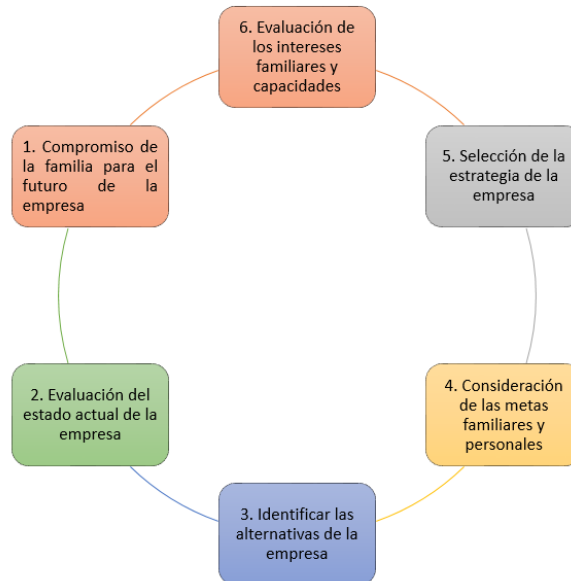
¿La planeación estratégica para las empresas familiares es útil y necesaria? Díaz (2012) realizó un estudio con el fin de determinar si existía o no relación entre la planeación estratégica y el buen desempeño de la empresa familiar en Tehuacán, ciudad mexicana. Para dicho objetivo realizó encuestas semiestructuradas en 342 empresas incluyendo micro, pequeñas, medianas y grandes. Concluyó que si existía un resultado positivo en esta relación porque cuando la empresa incorpora herramientas y va en camino a la profesionalización garantiza la consecución de resultados, permanencia y continuidad. Destacando además que las medianas y grandes empresas son las que van incluyendo, en relación con su crecimiento, mayores números de procesos, más sin embargo el compromiso familiar se percibe de igual tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

¿Qué importancia tiene la familia en ese proceso de planeación estratégica de la empresa? Sin duda alguna, los intereses y comportamientos de la familia propietaria estarán plasmados en la empresa, por eso surge la necesidad de paralelamente entender cuáles son los resultados a largo plazo que tiene familia en su dimensión. Al respecto de la planeación estratégica en las empresas familiares existen varios modelos para este proceso, Araya (2017) realiza una recopilación de algunas propuestas de varios autores:

##### **4.4.1 Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de familia:**

Donde la planificación formal no es necesaria siempre y cuando la empresa no sea tan grande y el pensamiento estratégico exista. Así que la planeación se hace a través de siete pasos como los veremos en la figura 3 a continuación:

**Figura 3 Modelo de interdependencia de la planeación empresarial y familiar.**



*Fuente. Elaboración propia de Ward (2006)*

Partiendo de un panorama detallado de la empresa, especialmente en lo que respecta a lo financiero, la filosofía, nivel de compromiso y expectativas, se puede validar, luego de analizar las posibilidades en el mercado, cuáles pueden ser las alternativas estratégicas para alcanzar el éxito en el mercado. Así mismo, implementar este tipo de herramientas, puede evitar conflictos familiares de carácter patrimonial.

**4.4.2 Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares:**

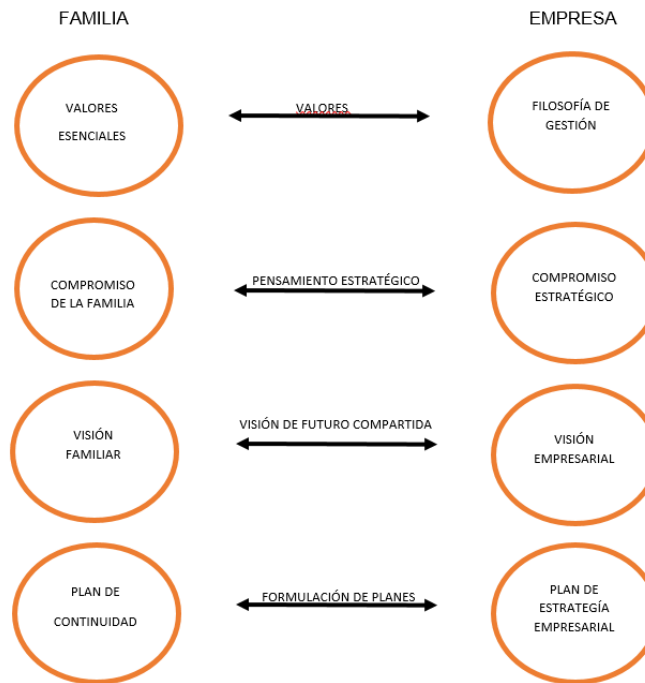
Stafford (1999) citado por Araya (2017) plantea este modelo donde la familia, al mismo nivel de la empresa debe obtener resultados de éxito o permanencia, encausando para esto procesos, recursos y operaciones; además contemplar aspectos sociales, del impacto al entorno y por supuesto económicos para buscar funcionalidad y éxito para la organización.

**4.4.3 Modelo del proceso de planeación paralela (PPP):**

Aquí la empresa define una filosofía de gestión, una visión empresarial, un compromiso y plan estratégico; paralelamente la familia involucra sus valores intrínsecos, nivel de compromiso familiar, visión y plan de continuidad, como se observa en la figura 4. Sumado a lo anterior Sosa (2017), identifica algunas situaciones que puedan suceder al momento de iniciar este proceso dentro de la organización como lo son: la falta de compromiso o interés por el cambio de las partes involucradas, oposición por algún miembro, estrategias fuera de contexto para las

necesidades de la empresa, entre otras. El éxito del proceso será, en gran medida, virtud del líder o proponente de la estrategia.

**Figura 4 Proceso de Planeación Paralela**



*Fuente. Elaboración propia de Carlock y Ward (2003).*

El Proceso de Planeación Estratégica Paralela o PPP por sus siglas en inglés es una herramienta para la construcción simultánea de las dimensiones familiar y empresarial. Carlock y Ward (2003) proponen este modelo involucrando valores, pensamiento estratégico, visión compartida futura, visión patrimonial y formulación de planes tanto del sistema familiar como del empresarial. Este proceso se hace en tres fases:

1. Desarrollo del pensamiento estratégico: donde se realiza un análisis de los principios familiares que determinan posteriormente una decisión o una relación, al mismo tiempo entender la visión empresarial, su relación en el mercado y su relación con el entorno; una vez identificado esto, permitirá percibir el grado de compromiso familiar con la perdurabilidad y desarrollo de la empresa.
2. Formulación de la estrategia: consiste en diseñar una estrategia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa familiar, aquí es determinante la participación de la dirección de la empresa y la familia.
3. Puesta en práctica y reformulación, se debe ejecutar el plan de acción y estar en constante retroalimentación para evaluar sus resultados. Este proceso puede durar años en desarrollarse.

#### 4.5 Desarrollo Sostenible - Sostenibilidad.

Una empresa familiar no debería usar la planeación estratégica solo como mecanismo de proyección positiva de la familia y el aspecto económico de la empresa, cuando se realiza este proceso se debe tener presente el desarrollo sostenible de cualquier organización sin importar el sector; entendiendo desarrollo sostenible como lo que respecta a la gestión integral del desarrollo social, crecimiento económico y responsabilidad ambiental. Romero y Tafur (2018) analizaron la sostenibilidad de la técnica de producción familiar de hortalizas en Bogotá. El mencionado análisis lo hicieron con base a cuatro metodologías: 1. análisis de ciclo de vida, 2. Rueda de LIDS, 3. Matriz de Leopold, y 4. Rueda de sostenibilidad de Coclowen. Como resultado la empresa objeto de estudio obtuvieron resultados positivos en cada uno de los aspectos que se refiere la sostenibilidad.

La ONU (2004), a través de su Informe de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible ha reivindicado el concepto del desarrollo sostenible como la capacidad de satisfacer las necesidades de generación presentes sin perjudicar o comprometer las capacidades de generación futura. Aun así, es un concepto usado en variados contextos, todos con un alcance distinto tanto operativo como emocionalmente.

Jabareen (2018) a partir de una revisión de aproximaciones teóricas al concepto, agrupó el desarrollo sostenible en varias categorías entre las que destacan:

- Aplicada a diseños ecológicos, productos orgánicos o ciudades verdes
- Las menciones en la agenda política global
- En la gestión integral que realiza una empresa para su desarrollo económico, impacto ambiental y responsabilidad social.

Y es precisamente bajo este último enfoque en que se mencionarán los términos de sostenibilidad o desarrollo sostenible en el presente texto; como la visión holística de los tres ejes de la sostenibilidad: (1) social: entendido como el valor cualitativo de los seres humanos, su conocimiento, habilidades, valores, bienestar y salud física (2) ambiental: asumido como la responsabilidad que tiene las empresas frente al uso de los recursos naturales y la preservación de los mismos, sin necesidad de que influyan en sus actividades productivas y (3) económico: expresado en valores cuantitativos y generación de valor de la compañía, incluyendo activos tangibles como recursos financieros e intangibles como el valor de la marca o la fidelidad de los clientes.

Justamente, Laasch (2017) describe la importancia de la administración y medición por parte una empresa en “la línea de triples resultados”. Medirlas y compartirlas con otras partes interesadas como la comunidad cercana donde la empresa tiene operaciones, entes gubernamentales, instituciones públicas y privadas y *stakeholders*, evidenciando la contribución a un entorno social, le traerá beneficios a la empresa como mejorar su reputación, el apoyo gubernamental y ciudadano, el sentido de pertenencia de sus colaboradores y la satisfacción del deber cumplido.

En el plano de la esfera social hay entender que no debe asumirse solo como un tema de responsabilidad social empresarial proyectado hacia el impacto en contextos externos de la empresa. De hecho, si se habla de sostenibilidad social hay que hacer hincapié en el desarrollo y bienestar del talento humano, pues la sostenibilidad social se da a partir del beneficio mutuo. Pardo & Díaz (2014) realizan una investigación a partir de la visión de líderes de recursos humanos en varias organizaciones en Bogotá, para determinar el desarrollo talento humano como un factor clave en el éxito del desarrollo organizacional, puntualizando en aspectos relacionados con la igualdad, la diversidad, la motivación, el reconocimiento moral y económico, el desarrollo profesional, la salud mental y física, entre otros. Como resultado las 81 empresas intervenidas, entre las cuales hay grandes, medianas y pequeñas empresas, encuentran de suma importancia la implementación de planes y programas proactivos que buscan fortalecer el saber ser y el saber hacer.

#### **4.6 Desarrollo Humano**

El desarrollo humano entendido como la necesidad y búsqueda de un individuo de lograr un determinado proyecto de vida, es decir, un desarrollo personal, que a su vez deriva en un desarrollo social, relacionado este último como la mejora del bienestar de las personas que nos rodean. Caicedo (2012) describe el desarrollo humano como la consecuencia de encontrar la satisfacción de unas necesidades y expectativas, así mismo, de la generación de oportunidades y de fortalecer las capacidades individuales. El nobel en economía, Amartya Sen (2014), citado por Colmenarejo (2016) define el desarrollo del individuo como el proceso en el que a partir de alternativas se busca llegar a aspiraciones, entre las que se destacan: adquirir conocimientos, llevar una vida saludable tanto biológica, espiritual como emocionalmente y acceder a recursos que le permitan tener cierto nivel de vida.

#### **4.7 Marketing holístico**

Kotler (2016) plantea el marketing holístico como una alternativa para la generación de valor y una gran experiencia para el cliente a partir de la interacción de varios grupos de interés que tienen las empresas. Así mismo, todas las actividades, comunicaciones, procesos deben estar alineados en busca de ese objetivo común. Este concepto está basado en cuatro dimensiones: (1) marketing interno: el cual promueve la familiarización de todo el talento humano de la empresa con los objetivos de la organización, desde la alta dirección, el área de marketing y demás áreas, donde a largo plazo, los colaboradores también serán un cliente fidelizado. (2) marketing relacional: entendido como las actividades en pro de entablar relaciones estables y de mutuo beneficio con proveedores, instituciones, canales de distribución y otros interesados en el ejercicio de la empresa. (3) Marketing social: consiste en la relación de la empresa con su entorno, tanto social como ambiental, y su respectivo impacto y responsabilidad. (4) Marketing integrado: es aquel también conocido como las cuatro p (precio, producto, plaza y promoción), que resumen las decisiones que determinan las compañías para su relacionamiento con el consumidor. La correcta ejecución del marketing holístico le permitirá a la empresa dinamizar la creación de valor.

#### **4.8 Cuadro de Mando Integral.**

Kaplan y Norton (2019) definen el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión estratégica para la de medición y estructura organizacional de sus procesos en busca de obtener información e integrar indicadores que se derivan de las estrategias previamente planteadas. Esos procesos de gestión incluyen la aclaración o transformación de la visión y estrategia empresarial, la comunicación de los objetivos, la planificación e implementación de objetivos alineados a la estrategia y la retroalimentación. El Cuadro de Mando transforma la misión y la visión en objetivos e indicadores que se agrupan en cuatro perspectivas: (1) Financieras: permite entender las consecuencias económicas de las acciones anteriormente realizadas, (2) del cliente: en esta perspectiva se identifica el segmento de cliente y mercado en el que se encuentra la compañía y asimismo busca medir, la satisfacción, retención y adquisición de nuevos clientes y la participación en la cuota de mercado. (3) Proceso interno: aquí es clave para los directivos entender cuáles procesos internos tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y en obtener los resultados financieros esperados y la concentración ira en pro de la mejora continua y la creación de valor. (4) Perspectiva de formación y crecimiento: la infraestructura diseñada por la empresa para la mejora y crecimiento a largo plazo tiene un papel fundamental; así fortalecer las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización serán vitales para conseguir resultados. Las mediciones cobran un papel fundamental, porque si no se puede medir, no se puede gestionar la mejora, y esto es vital para una empresa que quiere sobrevivir y perdurar en la presente era de la información.

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

Para empezar a entender el entorno y la participación en el mercado de la empresa, se inicia con revisar la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) en el que se encuentra según sus características:

- Sector primario: son aquellas actividades donde se explotan los recursos naturales y no existe un proceso de transformación para la venta y consumo humano. La agricultura y la pesca son ejemplos del sector primario.
- Sector Secundario: Se incluyen actividades donde existe un proceso de transformación, normalmente con insumos del sector primario. Las panaderías y los productos a base de harina de trigo hacen parte de este sector pues son alimentos procesados, es decir, la Panadería Barichara S.A.S. es una empresa del sector secundario.
- Sector terciario: Aquí están incluidas las actividades que comercializan intangibles, especialmente servicios.

El código CIIU en el que se encuentra agrupado la Panadería Barichara S.A.S es el 1081, donde están comprendidos la elaboración de cualquier producto de panadería ya sea seco, fresco o congelado. Así mismo, Colombia Productiva, entidad perteneciente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y cuyo objetivo es promover la productividad y las capacidades de las empresas del país, realiza una clasificación de los sectores económicos.

En el caso de la Panadería Barichara SAS, pertenece al sector de alimentos y el subgrupo de alimentos procesados, los cuales son el resultado de un proceso productivo y la transformación de características organolépticas, como el sabor, la textura, el color, el aroma entre otras. Según la clasificación, los alimentos procesados son: aceites, snacks y panaderías, pastelerías y repostería; siendo esta última a la que pertenece Panadería Barichara S.A.S.

### 5.1 Panorama sector de panadería

Sin duda, hablar de este sector da pie para hablar de una infinidad de productos con características organolépticas distintas, es decir, productos con texturas, ingredientes, sabores, procesos y olores diferentes. Podríamos clasificarlos en la siguiente lista:

- Pan blando y de molde: Existen panes con los fermentos tradicionales, pasando por los fermentos a partir de masas madre, o los funcionales que buscan a partir de sus ingredientes ser más digestivos, sin gluten, sin huevos, etc.
- Bizcochos

- Galletas
- Pan tostado o calados: Técnicamente su proceso es similar al pan blando y molde, se diferencia porque en su proceso productivo ingresa en dos oportunidades al horno para conseguir su crocancia característica.
- Tortas y repostería.

Una materia prima común en todas las categorías anteriores es la harina de trigo; El trigo es un cereal el cual después de moler el grano se convierte en harina y es el insumo principal de alimentos como la pasta, pizza, el pan, galletas, tortas y otros productos relacionados de panadería. A pesar, de existir panes con harina de centeno, maíz, cebada, espelta entre muchas otras, la harina a base trigo es la más utilizada para estos productos.

Según la FAO, Food and Agriculture Organization (1995), entidad dependiente de la Organización de Naciones Unidas en su informe titulado “*Agricultura mundial, hacia los años 2015-2030*” estima que la producción de trigo para el 2026 sea de 820 millones de toneladas, 11% más de lo producido en 1995; de este total, cerca del 77%, actualmente y en 2026 se usará como un alimento de consumo humano; mientras que el porcentaje restante su destino será forraje, es decir, alimento de animales y en menor medida para combustible. Así mismo, el Consejo Internacional de Cereales (2019) en su Informe de Mercado de Cereales, publicado en el mes de septiembre de 2019, establece que para la temporada 2019/20 el trigo representa el 35.2% de la producción mundial de cereales, es decir, 764 millones de toneladas. Por otro lado, González (2018) revisa el informe de la Asociación Latinoamericana de Industrias Molineras, donde se estima que el consumo de trigo per cápita en Colombia es de 33 kilos, cifra por debajo del promedio latinoamericano que está en 59 kilos y cuya lista encabeza Chile, Argentina y Uruguay. Esto nos permite establecer que un colombiano consume al año consume en promedio el 0.001% de la producción mundial de trigo.

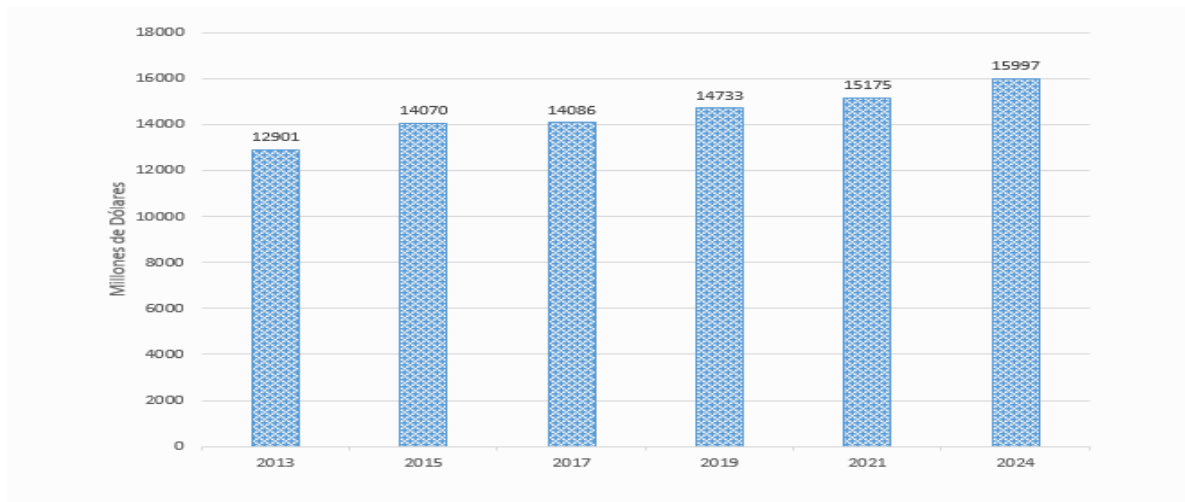
Panadería Barichara S.A.S. en su portafolio, como se mencionará más adelante, tiene productos en todas las líneas anteriormente mencionadas. Los productos con la mayor participación son de la categoría de pan tostado o calados. Por tal motivo, en gran medida el análisis del sector se enfocará en este tipo de productos.

### 5.1.1 Panorama mundial

El pan tostado no es la categoría de panes más vendidos y consumidos en el mundo. En la figura 5 se puede revisar el promedio de ventas mundiales al año de panes tostados hasta el 2019 y así mismo las proyecciones hasta el 2024. A pesar de su crecimiento proyectado del 8%, el mercado del pan tostado no supera en ninguno de los años presentados el 2,2% del total del

consumo global de pan. Es decir, para el 2019, las ventas mundiales de pan sumaron 674.914 millones de dólares de los cuales el pan tostado solo participó en el 2.2% (EMIS, 2020 a).

**Figura 5 Demanda mundial pan tostado**



Fuente: Adaptado de EMIS (2020).

### 5.1.2 Panorama Colombia

La cifra de establecimientos que elaboran y comercializan productos panadería no se puede establecer con facilidad, sin embargo, si se revisa la clasificación de la Mesa Sectorial de la Industria Panificadora, que separa las empresas del sector entre artesanal, semiindustrial e industrial según la cantidad de arrobas de harina que procesa al día. (González, 2018). Panadería Barichara S.A.S. pertenece a las empresas tipo industrial pues procesa al menos de 200 arrobas de harina al día. Las panaderías industriales serán el segundo filtro para realizar la comparación con la competencia.

Por otra parte, Kotler & Pfoertsch (2006) define el mercado *business to business (b2b)* como el suministro, venta o alquiler de bienes o servicio a otra empresa para que estas lleguen al consumidor final. Este será el tercer filtro para el presente análisis: empresas que comercialicen sus productos de pan tostado a través de tiendas, autoservicios, tiendas *hard discount*, superetes y grandes superficies. Las empresas con las que se realiza comparación son panaderías industriales que tengan en su portafolio tostadas o calados y sean comercializadas mediante el *b2b*.

Emis (2020) muestra las ventas de pan tostado en Colombia desde el 2013 proyectadas hasta el 2024 y el aumento es de 35,5 millones de dólares a 39,5 millones de dólares al final del periodo en mención; la demanda colombiana no llega al uno por ciento de la demanda global y así mismo el pan tostado en Colombia no llega al dos por ciento del consumo de pan en el país. Con datos

que encontraremos más adelante podemos determinar el porcentaje de participación que tiene la Panadería Barichara S.A.S en el mercado nacional del pan tostado.

Por otra parte, Colombia Productiva (2020) en su *“Plan de negocios, sector alimentos procesados, visión a 2032”* plantea como visión de la industria de panadería que nuestro país tendrá a un consumidor sofisticado, con demanda creciente de productos en función de su salud y bienestar; además considera que el sector será más eficiente, tendrá nuevas líneas de negocio, soportado en los avances tecnológicos. Con lo anterior se da pasó a la presentación de la empresa a fecha presente, pero con la mira puesta en la visión del sector y la participación en el mercado.

## **5.2 Presentación de la empresa.**

Panadería Barichara S.A.S es una empresa cuya actividad industrial es la elaboración y comercialización de productos de panadería; sus productos se dividen en varias líneas de producción: galletería, tostadas o calados, pan blando, bizcochería y pastelería. La Panadería Barichara es una empresa familiar, que cuenta con más de 60 años de labores y en la que para el mes de junio del presente año trabajan 120 personas de manera directa. Su planta de producción y área administrativa se encuentra localizada en el municipio de Barichara Santander, ubicado a trescientos veinte kilómetros de la ciudad de Bogotá y a noventa y ocho de Bucaramanga, capital del departamento; la vía de acceso es de la categoría de carretera nacional. Su población actual es de 7.000 habitantes y su temperatura ambiente es de 20° c., propio de un bosque seco tropical. La dirección y propiedad de la Panadería Barichara S.A.S. está en manos de la familia Patiño Patiño, conformada por padres y cuatro hijos todos con un cargo dentro de la organización. Según la clasificación del decreto 957 de 2019 la organización pertenecería a las PYMES, y guiados por los parámetros del sector manufacturero se clasifica en una pequeña empresa al cierre de 2019, porque sus ingresos ordinarios anuales fueron inferiores a 204.995 UVT, sin embargo, para los registros del año 2020, aún si hacerse el cierre del periodo sus ingresos la trasladan a una mediana empresa.

### **5.2.1 Misión:**

Empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos con altos estándares de calidad y sabores auténticos.

### **5.2.2 Visión:**

Posicionarnos para el 2025 como una empresa líder en la industria panificadora de Santander de manera rentable, sostenible, transparente y comprometida con el desarrollo económico y social de la región

### 5.2.3 Isologo y eslogan:

#### Figura 6 Logo Panadería Barichara



Fuente. Panadería Barichara

En el logo encontramos las torres de la iglesia principal del municipio de Barichara y además dos espigas de trigo, junto al eslogan de calidad y tradición y el año de fundación de la panadería.

### 5.2.4 Reseña histórica:

La Panadería Barichara es un emprendimiento familiar que nació en el año de 1954 y desde fundación a la fecha ha tenido su punto de venta con productos de panadería, bizcochería y cafetería a escasos cincuenta metros del parque principal del municipio que lleva en su nombre. A través de las décadas ha estado en manos de tres generaciones de la familia Patiño. A partir de la década del 2000 y aprovechando la relevancia nacional que empieza a tomar Barichara como destino turístico, la panadería empieza a buscar mercado en la región y el departamento. Año tras años avanza en su proceso organizacional, con tareas como: registro de marca, diseño de logotipo, diseño de empaques para identificación de productos, alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores entre otras. Sin embargo, desde el 2016 las oportunidades comerciales han crecido exponencialmente al ingresar plataformas *retail* con presencia masiva en el mercado nacional y así mismo han llegado las necesidades de avanzar en temas de planeación estratégica, gobierno corporativo, manuales de procesos, entre muchas otras.

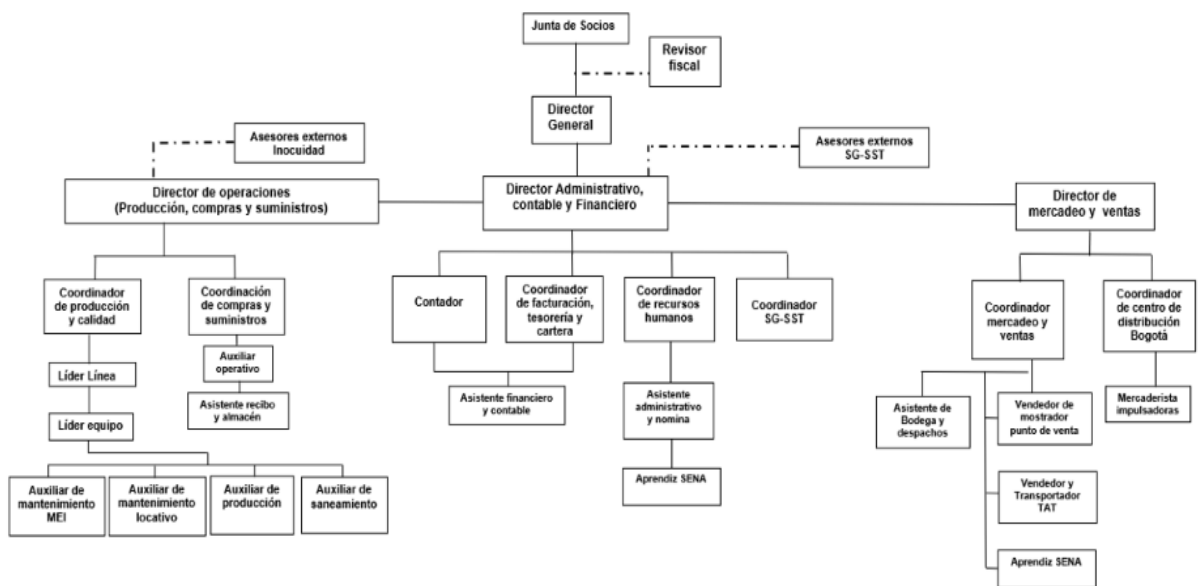
### 5.2.5 Estructura Organizacional:

La junta de socios es conformada por los mismos seis miembros de la familia y los hijos desempeñan los siguientes roles: Director General, Director de Operaciones, Director Administrativo y Director Comercial respectivamente. Esta condición requiere de aprender a separar los diversos roles que cada uno desempeña dentro de la familia, la empresa y la propiedad; trabajo permanente que requiere de disciplina y un trabajo minucioso en gobierno corporativo, el cual está en este caso sigue en construcción. Por otro lado, el 80% de los

colaboradores hacen parte del área de producción, y en esa área cerca del 85% labora en la línea de tostadas (figura 7).

**Figura 7 Organigrama Panadería Barichara S.A.S**

	ORGANIGRAMA PANADERIA BARICHARA			Código	IGE-003		
				Página	2	de	2




Fuente. Dirección General Panadería Barichara.

**5.2.6 Productos:**

La suma de todas las referencias que se fabrican está cerca de los 50 ítems en todas las líneas: pan blando, pan molde, bizcochería, tortas, galletas y tostadas; sin embargo, solo cuatro de ellos tienen presencia en el mercado nacional que se describen en la tabla 1:

Tabla 1 Portafolio de tostadas Panadería Barichara S.A.S.

Producto	Imagen	Presentación	Descripción
Tostadas con Ajo		90 gramos / 14 unidades	Bañadas con una cobertura preparada con ajos frescos, que le dan una característica inconfundible por aroma y sabor, siendo especialmente útil como un crocante acompañante de comidas y momentos.
Tostadas con finas hierbas		90 gramos / 14 unidades	Con una cobertura de humectación con finas hierbas, una mixtura de laurel, tomillo y orégano, que le dan una característica inconfundible por aroma y sabor, siendo especialmente útil como un crocante acompañante de comidas y momentos.
Tostadas integrales con fibra		150 gramos / 21 unidades	Destacando la importancia del consumo de fibra, incorporamos salvado de trigo a nuestra fórmula, que le dan una característica única por aroma y sabor, siendo especialmente útil como un crocante acompañante de comidas y momentos.

<p>Tostadas tradicionales</p>		<p>150 gramos / 21 unidades</p>	<p>Un toque de sabor a mantequilla acompaña esta tradicional fórmula, que le da una característica inconfundible por aroma y sabor, siendo especialmente útil como un crocante acompañante de comidas y momentos.</p>
-------------------------------	---	---------------------------------	---

*Fuente: Dirección Comercial Panadería Barichara S.A.S*

Estos productos de panadería empacada están hechos a base de harina de trigo fortificada y están diseñados para acompañar desayunos, platos fuertes o como snack en reuniones sociales, loncheras para la oficina o colegio.

**5.2.7 Mercado actual:**

Actualmente la presencia de la empresa está en las siguientes zonas: región guanentina de Santander, Bucaramanga y área metropolitana, Barranquilla y Bogotá; adicionalmente en todas las ciudades donde Justo y Bueno tiene tiendas está disponible las Tostadas Finas Hierbas Barichara y además le realiza marca propia con otras referencias de tostadas para algunas de sus regionales. Por otro lado, es pertinente mencionar que, para las tiendas D1, la empresa hace una maquila con las Tostadas de Ajo y Finas Hierbas bajo la marca *Horneaditos*. En la siguiente tabla se desglosan los canales que utiliza Panadería Barichara S.A.S., en adelante PB, para llegar al consumidor, relacionando en cada uno el porcentaje sobre el total de las ventas del año 2019 (tabla 2):

**Tabla 2 Participación por canal de ventas de Panadería Barichara S.A.S en el año 2019.**

Canal	Ventas por canal 2019 Panadería Barichara S.A.S	
	Valor en pesos	Porcentaje Participación
<i>Hard discount</i>	\$ 5.300.000.000	83,50%
Distribuidores	\$236.000.000	3,72%
Punto de venta	\$520.000.000	8,19%
Tiendas, Autoservicio, Supermercados	\$ 289.000.000	4,55%
E-commerce	\$2.000.000	0,03%

Fuente: Dirección Comercial Panadería Barichara S.A.S.

Es evidente la gran participación que tienen los ingresos que recibe la empresa por las tiendas de formato *hard discount* y si bien desde el año 2016 la venta a estos clientes se comporta de manera ascendente, no deja de representar un riesgo la dependencia de dos clientes.

### 5.2.8 Posición frente a la competencia:

El acuerdo comercial con tiendas D1 ha permitido le ha permitido a la PB S.A.S. crecer exponencialmente en ingresos, mejorando relativamente su liquidez y permitiéndole realizar nuevas inversiones. Sin embargo, varias empresas con productos similares y mayor trayectoria han logrado codificarse en grandes superficies, tiendas *hard discount*, tiendas de conveniencia, superetes, autoservicios y tiendas barrio con una presencia más constante y equipo robusto. En la tabla 3, se comparte la cifra de ventas de varios competidores del año 2019, pero es importante destacar que no solo comercializan tostadas sino también otros productos de panadería. Tostaditos Susanita S.A.S., es el competidor más directo en primera medida porque todo su portafolio es de productos calados y además porque comercializa las mismas referencias y sabores de tostadas.

**Tabla 3. Ventas empresas competidoras en el 2019.**

Empresas	Valor en pesos	% sobre el total de venta nacional de tostadas (Emis,2020)
Bimbo De Colombia S A	\$692.600.000.000	
Compañía Manufacturera De Pan Comapan S A	\$109.069.950.000	
Industrias Alimenticias Perman S A	\$64.434.580.000	
Industria Santa Clara S A S	\$44.487.230.000	
Tostaditos Susanita S.A.S	\$32.728.080.000	24%
Servipan S.A.	\$30.260.500.000	
Industria Panificadora El Country Ltda	\$22.192.580.000	
Industrias Alimenticias San Nicolas S A S	\$13.926.710.000	

*Fuente: Elaboración propia de EMIS (2020)*

En la tabla 3, solo se relaciona el porcentaje de Tostaditos Susanita S.A.S. frente a la demanda nacional de pan tostado que veíamos anteriormente; si tenemos presente esa cifra, Panadería Barichara S.A.S., participaría únicamente con cerca del 6% sobre el total de la demanda nacional. De las demás compañías no se establece fácilmente el porcentaje pues como se manifiesta anteriormente en su portafolio incluyen más productos de panadería.

### 5.2.9 Presencia online / offline

Inicialmente es pertinente anotar que las empresas mencionadas llevan al menos 25 años de trayectoria en el mercado, trayectoria superior a los cerca de 6 años que lleva Panadería Barichara S.A.S., comercializando sus productos fuera de Barichara y sus municipios cercanos. Así mismo, todos los competidores mencionados en la tabla 4 han codificado sus productos en

algunas grandes superficies y también están presentes en todos los otros canales de venta posibles.

En la tabla 4, se observa el comparativo en presencia online entre las empresas relacionadas, el número que está en las columnas de facebook e instagram se refiere al número de seguidores en cada perfil de la red social. Es válido mencionar que con excepción de Panadería Barichara S.A.S, todas las empresas fueron fundadas y funcionan en la actualidad en ciudades como Bogotá, Medellín y Barranquilla respectivamente. Sumado a lo anterior, su presencia en los canales tradicionales, trabajo en el área de mercadeo y publicidad han incrementado su reconocimiento de personas en el mundo digital. De algunas de las empresas competidoras, no se logran analizar todos los items pues no se encontraron datos.

**Tabla 4 Comparación online empresas competidoras.**

Empresa	Página Web	Trafico estimado	Fanpage Facebook	Instagram
Bimbo De Colombia S A	<a href="https://grupobimbo.com/es">https://grupobimbo.com/es</a>	330.000	180.000	16.000
Compañía Manufacturera De Pan Comapan S Ag	<a href="https://www.comapan.com.co/">https://www.comapan.com.co/</a>	No registra	55.000	6.884
Industrias Alimenticias Perman S A	<a href="https://panperman.com/">https://panperman.com/</a>	No registra	30.259	3.176
Industria Santa Clara S A S	<a href="https://industriasantaclara.co/">https://industriasantaclara.co/</a>	No registra	No hay dato	No hay dato
Tostaditos Susanita S.A.S	<a href="https://www.susanita.com/">https://www.susanita.com/</a>	No registra	18.200	

				10.800
Servipan S.A.	No registra	No registra	No hay dato	1.050
Industria Panificadora El Country Ltda	<a href="https://panelcountry.com/">https://panelcountry.com/</a>	No registra	No hay dato	47
Industrias Alimenticias San Nicolas S A S	<a href="http://panemanuel.com/">http://panemanuel.com/</a>	No registra	No hay dato	No hay dato
Panadería Barichara S.A.S.	<a href="https://panaderiabarichara.com/">https://panaderiabarichara.com/</a>	No registra	2.100	1010

**Fuente:** Elaboración propia. Consulta en [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com), Facebook e Instagram.

### 5.3 Posición de Panadería Barichara S.A.S. en el mercado.

Con lo anterior y con datos que se encontraran en todo el documento se puede determinar que Panadería Barichara S.A.S., es una empresa que viene incrementando su participación en el mercado; sin embargo, la trayectoria y las estrategias comerciales de sus competidores lo ubican en una posición con retos de cara al crecimiento. Por tal motivo, su planeación estratégica debe saber enfocarse para escalar en participación. No es una pequeña panadería de barrio, es pequeña dentro de las grandes industrias

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

Como se ha mencionado, esta investigación se concentra en concretar un estado actual de la empresa Panadería Barichara S.A.S. y en paralelo reconocer la relación de la familia con la empresa. El interés de entender esta relación no es su estado contractual o de propiedad, sino reconocer, valores, filosofía y expectativas de la familia propietaria de la empresa, para poder realizar una propuesta de planeación estratégica. Desde lo teórico esta investigación se planteará de la siguiente forma:

### 6.1 Método de investigación

El método que usa es el analítico, Méndez (2011) lo define como el ejercicio de descomponer un objeto en sus partes constitutivas, es decir, ver el todo a través de sus unidades. Para tener un panorama general de una empresa se revisan las partes que la conforman, por ejemplo: el área de recurso humano, comercial, tecnología, producción, área contable y financiera, etcétera. En este caso, distintas áreas de la organización serán analizadas para entender el todo de la empresa y así mismo la familia y cada uno de sus integrantes por separado, para a partir de la información recopilada plantear un proceso de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades y características de la organización.

### 6.2 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, aplicada en la recolección de información, su respectivo procesamiento, para llegar a un resultado. Méndez (2011) define la investigación descriptiva como la caracterización de un objeto de estudio, por ejemplo, una organización, y además para dicha caracterización se recurre a la medición de determinadas variables y para medir esas variables se establecen instrumentos para entender el fenómeno que es de nuestro interés. Así mismo sugiere realizar una investigación preliminar para familiarizarse con el objeto de estudio y entender cómo y por qué vamos a abordar la investigación para luego realizar un análisis inicial, revisando causas, observando características y planteando soluciones.

### 6.3 Enfoque investigación

En el presente trabajo investigativo se tendrá un enfoque cualitativo. En palabras de Méndez (2011) al realizar este acercamiento metodológico se busca comprender determinado fenómeno, estableciendo cómo se relaciona un aspecto con otro. Y para efectos de la intervención en Panadería Barichara los datos recopilados nos ayudarán a la comprensión del interior de la empresa y la familia. Sin embargo, en algunas matrices como el modelo RISE-EAN, o los comparativos frente a la competencia, aparecerán inevitablemente cifras cuantitativas, pero que también estarán en pro de establecer ese panorama actual.

## 6.4 Población

La familia propietaria de la Panadería Barichara S.A.S. es la población insumo para poder realizar el presente documento, ellos además de su rol como propietarios también ocupan cargos directivos dentro de la empresa. La familia Patiño Patiño está conformada por seis personas: Jesús, padre y accionista mayoritario, ha trabajado en la panadería desde hace más de cuarenta años, cuando era propiedad de su progenitor; Alicia, madre, representante legal y accionista mayoritaria; cuatro hijos en orden cronológico Laura, Fernando, Jorge y Fabio, este último estudiante de la Maestría de Creación y Dirección de Empresas y que optará al título con este trabajo investigativo. Con el conocimiento de causa de la empresa se realizarán la fase de análisis tanto de la organización como de la familia. Así mismo, en la fase de diagnóstico interno de la compañía se conforman grupos focales con colaboradores.

## 6.5 Fases y herramientas.

### 6.5.1 Fase Diagnóstico

En esta fase se realiza tanto un análisis interno y uno externo de la Panadería Barichara S.A.S. buscando conseguir un panorama de la situación actual de la empresa a partir de la implementación de varios modelos y matrices, enfocándose especialmente en los aspectos económico, social y ambiental. Por un lado, abordaremos distintas áreas de la empresa, pero también estará presente el lugar que ocupa la PB, en su sector económico y frente a la competencia y consumidores. Adicionalmente, con la familia se hará un trabajo para conocer posturas personales frente a la organización, más que los procesos, pues en últimas esta labor se concentra en las personas que dinamizan el contexto de la PB.

La Gerencia Estratégica Corporativa, en adelante GEC, su autor Pérez-Uribe (2018) la define como el proceso de formular, implementar, evaluar y retroalimentar las decisiones interfuncionales y transversales que permiten a una organización facilitar el alcance de sus resultados esperados y es que esos resultados obtenidos, independientemente del sector en el que se encuentre la empresa determina su competitividad. De igual manera, Pérez-Uribe (2018) plantea tres pasos generales los cuales se aplican en el presente caso de estudio, no exactamente como los plantea el autor y que además son similares a lo anteriormente expuesto en el marco teórico como el proceso de planeación estratégica. Los pasos son:

1. **Formulación de estrategias.** Donde están incluidos los siguientes puntos:
  - a. Identificación actual de la empresa, compuesta por una breve historia de la organización, objeto social, descripción de productos, visión, misión, principios, políticas, valores, objetivos, estrategias y organigrama. Lo anterior se describirá en marco institucional.
  - b. Diagnóstico estratégico: interno, externo y de competitividad.
  - c. Las conclusiones que resulten de los dos anteriores puntos

- d. El planteamiento de un direccionamiento estratégico futuro, donde está integrada la reformulación de la visión, misión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias.
2. **Ejecución de estrategias.** Se trata de la elaboración de un plan de acción a nivel táctico u operativo en el corto plazo, y donde se especifiquen las estrategias en el mediano plazo en cuanto a resultados esperados se refieren, así como indicadores de gestión y todo lo necesario para su desarrollo. Esta fase implica también cambios en la estructura y el funcionamiento organizacional.
3. **Seguimiento y evaluación de estrategias.** En resumen, es la revisión del cumplimiento y los resultados de las estrategias planteadas. Esta fase no está en el alcance del presente documentos.

Como se mencionaba, estas fases del proceso GEC se tomarán como referente pero no necesariamente se aplicarán tal cual lo plantea el autor.

### 6.5.2 Análisis interno.

El objetivo de esta etapa del análisis es identificar plenamente las debilidades, situaciones problemáticas u oportunidades de mejora y así mismo las fortalezas que se encuentran en cada una de las áreas o procesos internos que tenga Panadería Barichara S.A.S. En este caso, es de interés revisar capacidad de liderazgo, direccionamiento y sostenibilidad, para observar lo anterior se usa el modelo RISE (Perez-Uribe, Ramírez-Salazar & Moscoso, 2019) para evaluar procesos específicos y la matriz IFAS a manera de panorama general de la empresa.

#### 6.5.2.1 Modelo RISE- Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial

El Modelo EAN-RISE (Ruta Innovación y Sostenibilidad Empresarial) (Perez-Uribe, *et al.*, 2019) el cual está diseñado para proporcionar a los directivos de la empresa una hoja de ruta para mejorar las prácticas en la innovación y sostenibilidad empresarial, a partir del análisis de cuatro dimensiones: social, ambiental, económico y gerencial, dimensiones transversales a once factores o procesos de la empresa:

- Innovación
- Producción sostenible
- Liderazgo
- Direccionamiento estratégico
- Cultura organizacional
- Reconocimiento
- Procesos colaborativos
- Gobernanza
- Nuevos mercados
- Tecnología
- Indicadores financieros

Cada uno de los factores a su vez tiene un descriptor en cada dimensión. Ejemplo:

- Factor: Innovación  
Dimensión: Gerencial

Descriptor: Tipo de innovación.

El descriptor hace referencia a las situaciones actuales que se presentan en la empresa y su respectivo estado de madurez. En el ejemplo el descriptor es tipo de innovación buscando conocer si es de gestión, de estrategia de mercado, modelo de negocio. De la misma forma cada una de las cuatro dimensiones tendrá un descriptor en los 9 factores, es decir, tendremos 36 descriptores en total de la empresa.

Como todas empresas se encuentran en un estado de madurez distinto, ya sea por su antigüedad o participación en el mercado, los descriptores serán clasificados, según su nivel de madurez en cinco niveles de la siguiente manera:

- Nivel 1: Incipiente
- Nivel 2: Supervivencia
- Nivel 3: En desarrollo
- Nivel 4: Destacado
- Nivel 5: De talla mundial

Este modelo, según sus autores, Ramírez-Salazar y Pérez- Uribe (2020), es un modelo de gestión netamente práctico para ayudar a los tomadores de decisiones a encontrar alternativas que vayan en pro de dinamizar la empresa que dirigen; además, llevarla a estándares más altos en temas económicos, ambientales, gerenciales y sociales. Lo anterior en busca de potencializar su organización y colaboradores para mejorar su competitividad de manera local, nacional e internacional.

La matriz se diligencia a partir de la revisión con directores y líderes de área de la organización según afinidad de temas.

#### **6.5.2.2 Matriz EFI- Evaluación de Factores Internos**

Forest (2017) definen esta matriz como una herramienta para realizar una síntesis del análisis interno a una empresa en un proceso de planeación estratégica, donde se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades halladas en distintas áreas de la empresa. Recomiendan evaluar entre 10 a 20 factores; cada factor enlistado en la matriz tendrá una calificación numérica y se realiza en los siguientes pasos:

- Hacer una lista de los factores internos clave, tanto debilidades como fortalezas. Algunas pueden haber sido identificadas en la implementación del modelo EAN-RISE.
- A cada factor se le asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) esa ponderación va en relación con la importancia para el éxito. Al final la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.

- Calificar cada factor en orden ascendente desde 1 hasta 4 si representa una debilidad importante, una debilidad menor, una fortaleza menor y una fortaleza importante.
- Multiplicar y establecer una puntuación ponderada

Como resultado se encontrarán fortalezas que formuladas estratégicamente pueden convertirse en una ventaja competitiva y debilidades a intervenir como oportunidad de mejora.

### 6.5.3 Análisis externo

Al realizar este análisis del entorno se busca identificar las amenazas y oportunidades para la empresa, identificadas a partir de hechos externos a la organización y que además no puede controlar. Las oportunidades son aquellas situaciones que pueden ir en beneficio de la empresa y las amenazas aquellas que pueden perjudicar o se deben evitar. Forest (2017) enfatizan en que este análisis no consiste en desarrollar una lista extensa y exhaustiva de todos los factores externos a la empresa, sino en identificar las variables que sean susceptibles de implementación. Para el análisis externo de la PB S.A.S. se utiliza la Matriz Pestal para hacer una primera identificación de fuerzas que pueden afectar a la empresa, posteriormente se implementa el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar a mayor profundidad algunas fuerzas y a partir de lo anterior construiremos la matriz EFE para cuantificar la importancia de cada uno de los factores analizados.

#### 6.5.3.1 Matriz Pestal

Para identificar las oportunidades y amenazas externos se consideran las siguientes fuerzas para construir la matriz, además Pérez-Uribe (2018) sugiere un listado abundante de ideas a considerar aplicables en cada fuerza según el sector en el que se encuentre la empresa, pero para efecto de esta investigación solo se mencionan algunos aplicables en la empresa de estudio:

- **Políticas:** regulación gubernamental, estatutos tributarios, políticas fiscales, condición política del país, entre otras.
- **Económicas:** Situación actual del sector económico o el país, tendencias del mercado, niveles de productividad, cambios en demanda y oferta, entre otras.
- **Sociales:** También pueden ser culturales o demográficas: ingreso per cápita, estilos de vida, hábitos de compra y de consumo, nivel económico, población por provincia, ciudades y departamentos.
- **Tecnológicas:** Evolución tecnológica, recopilación y análisis de información.
- **Ambientales:** Fenómenos naturales, manejo de los residuos.
- **Legales:** Leyes para el desarrollo industrial y comercial.

### 6.5.3.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Porter (2017) propone que toda empresa para el desarrollo de sus estrategias debe analizar su posición frente al mercado en función de cinco fuerzas competitivas. En todas industrias las fuerzas se afectan de forma distinta, muchas veces en relación con la rentabilidad del sector. Las cinco fuerzas que plantea son:

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Una empresa logrará el éxito frente a sus competidores en la medida es que a través de sus estrategias logran una ventaja competitiva, David (2013). Es común encontrar en estas rivalidades la estrategia de reducción de precio, incluir mejoras o nuevas características en el producto o servicio, entre otras.
- **Amenaza de productos/servicios sustitutos:** Un sustituto realiza una función idéntica o similar, pero de otra manera o usando otros medios, Porter (2017). Es importante entender, la capacidad para incrementar o penetrar el mercado que tiene ese sustituto.
- **Entrada de nuevos competidores:** Un nuevo competidor ingresará a un sector dependiendo de las barreras que se encuentre para entrar y es importante revisar qué capacidad de reacción tienen las empresas vigentes. Las economías de escala, el desarrollo tecnológico son algunos ejemplos de barreras de entrada.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Existen proveedores muy influyentes y poderosos, con enormes economías de escala, que resulta más fácil aliarse o comprar su materia prima o herramienta, que fabricarla. Es parte de la estrategia competitiva identificar si con el proveedor, se reducen aspectos como el costo, tiempo de ejecución o entrega.
- **Poder de negociación de los compradores:** Quizá la fuerza con mayor poder. Es vital analizar la oferta de valor que pueda ofrecerle al cliente para que no cambie fácilmente un producto por otro de la competencia, que inclusive puede tener un valor más elevado.

### 6.5.3.3 Matriz EFE Evaluación Factores Externos

A partir de la identificación previa de oportunidades y amenazas se realiza la cuantificación de los factores de la misma manera que lo hicimos con la matriz de evaluación de factores internos.

Para efectos de este trabajo investigativo, este modelo dará un panorama del entorno de Panadería Barichara S.A.S, lo cual brindará la oportunidad a sus directivos de tener mayor cantidad de herramientas para la creación de su plan estratégico.

#### **6.5.4 Análisis del nivel o la posición competitiva**

En el marco institucional se revisará el sector de alimentos procesados, la industria de alimentos con base en harina de trigo y en específico el sector de panaderías. Complementando lo anterior en este análisis se tendrá presente las empresas jugadoras del sector y los productos que directamente compiten con el portafolio de Panadería Barichara SAS. Pérez-Uribe (2018) menciona que entre los objetivos de esta fase son:

- Compilar y evaluar los factores para el éxito de la organización en el sector
- Organizar y al mismo tiempo comparar sobre el estado de los factores claves de éxito de las empresas competidoras
- Posicionar al líder o líderes del sector.

Lo anterior se consigue a través de los siguientes pasos:

- Identificando los factores de éxito para ser el líder del sector, en este caso sector de panaderías. Pérez-Uribe (2018) recopila varias definiciones para determinar qué es un factor de éxito, entendiendo esto como las situaciones o hechos que le permite a una empresa crear una ventaja competitiva y convertirse en el líder de un sector.
- Definir cada uno de los factores de éxito elegidos, desplegando el qué hace la organización en relación con el factor.
- Calificar en la escala de 1 a 10 cada uno de los factores. Puede que varios factores tengan la misma calificación, pues tienen la misma importancia.
- Ordenar los factores según la importancia
- Realizar una lista de las empresas consideradas mayor competencia para la organización
- Calificar en escala de 1 a 10 como se encuentra la empresa y las organizaciones competidoras.

A partir de la comparación frente al líder y demás competidores del sector, se logran realizar conclusiones vitales para la creación de posteriores estrategias.

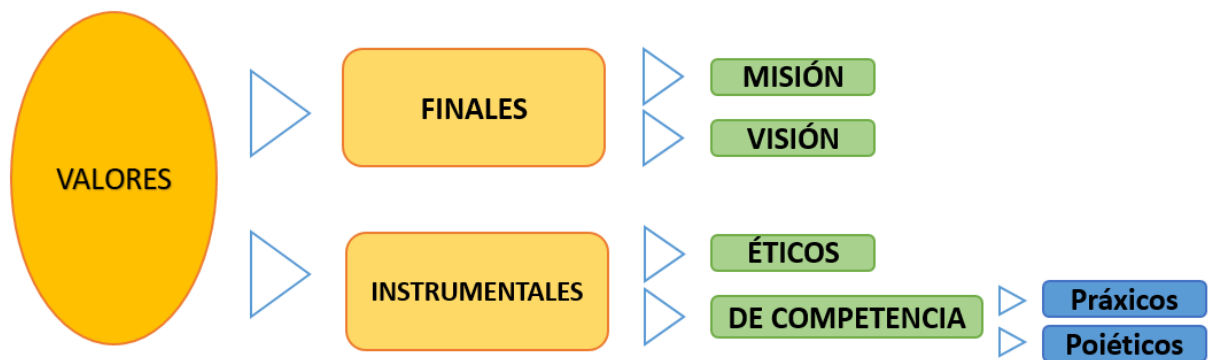
#### **6.5.5 Análisis de la familia.**

Para la dimensión familia se realizarán entrevistas semiestructuradas a cada uno de los seis miembros de la familia orientadas a reconocer sus intereses, proyección personal, y su compromiso frente a la proyección de la empresa y su perspectiva frente a temas sociales, ambientales. Las preguntas irán enfocadas en entender si se cuenta con una visión de futuro compartida por parte de los propietarios de PB SAS; si tanto como familia y como empresa comparten su filosofía y visión de futuro. No se realizan matrices, o

encuestas para los miembros de la familia, con el fin de encontrar mayor libertad en sus opiniones.

Sin embargo, para estas entrevistas se tuvo como base la clasificación de valores del psicólogo estadounidense Milton Rokeach citado por García (2002) en su propuesta de dirección por valores que se comparten en la figura 8; valores que son construidos a partir de la experiencia, conversaciones y reflexiones en las que estamos inmersos en distintos escenarios como la universidad, la familia, la empresa, la vida social entre otras. En el caso de las empresas familiares la visión del fundador, su sensibilidad y sus creencias pueden variar a las de sus sucesores, la clave para el buen desarrollo está en llegar a un común acuerdo para la proyección empresarial.

**Figura 8 Taxonomía de Valores**



Fuente. Elaboración propia de García (2002)

Los valores finales se asociarán en este caso a las metas personales de cada integrante de la familia propietaria, relacionando la visión con algunas preguntas abiertas relacionadas con el desarrollo personal: ¿Qué desea o sueña llegar a ser?, en el caso de la misión reflexionando sobre cada uno ¿qué le aporta a la empresa? ¿qué les aporta a los colaboradores?

Por otra parte, los valores instrumentales hacen referencia a los principios o modelos de conducta que realiza el ser humano para conseguir esos valores finales; están divididos en los éticos, ejemplo de estos son: la honestidad, la sinceridad, la humildad, entre otros inherentes al comportamiento personal, mientras los de competencia se entienden como la capacidad de gestión y desarrollo de los valores finales. Para terminar esta clasificación existen los valores instrumentales de competencia que se agrupan en los prácticos, que son los referentes al actuar, al hacer, a tener el control y a conseguir logros, inclusive los económicos; y existen los poiéticos, alusivos a la sensibilidad, creatividad e imaginación

Aterrizando a este contexto la dirección por valores planteada García (2002) que desarrolla la propuesta de valores de Rokeach se abordó a los miembros de la familia propietaria

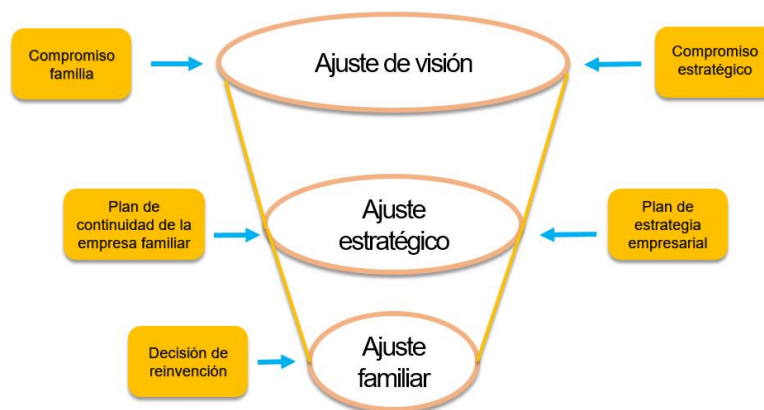
para indagar sobre los valores instrumentales de cada uno, igualmente con preguntas abiertas para no encasillar a la respuesta. Finalmente se comparó la visión, misión y valores empresariales con los personales de cada integrante.

### 6.6 Diseño de la estrategia empresarial en la empresa familiar.

Una vez realizada la fase de diagnóstico se tendrá el insumo necesario para aterrizarlo en este método. Buscando ajustar la visión y la estrategia tanto de la familia como de la empresa, y teniendo presente en cada fase la inclusión de objetivos perfilados a responder en el aspecto social, impacto ambiental y desarrollo económico.

En la figura 9, Carlock y Ward (2003), planean el paso a paso para diseñar la estrategia de la empresa familiar: inicialmente el objetivo es equilibrar los intereses y metas en común, y para esto se ajusta la visión compartida de familia y la empresa, que se hace evidente en los valores y compromiso familiar y la filosofía de gestión de la organización; lo anterior, justamente lo identificamos en toda la fase de diagnóstico previamente diligenciado. Posteriormente se realiza el ajuste o diseño de la estrategia empresarial y finalmente el ajuste familiar, garantizado que la estrategia empresarial sea conveniente para la familia.

**Figura 9 Selección de la estrategia en la empresa familiar.**



*Fuente. Elaboración propia de Carlock y Ward (2003)*

Si bien en la fase de diagnóstico se tiene un buen acercamiento al sistema familia y empresa, para esta fase de diseño de la planeación paralela se usará la información inicialmente obtenida, pero se tendrá que recurrir nuevamente a la familia propietaria y equipo directivo para la definición y formulación de parte de los planes. En este texto no se construirán planes de sucesión u documentos similares que deriven de los temas

netamente legales o de propiedad de la familia, se diseñará la planeación paralela enfocados en el concepto de sostenibilidad.

### **6.7 Construcción de un plan de acción.**

Para los directivos de la empresa e igual para la familia será vital tener como resultado del proceso de diseño un plan de acción a manera de cuadro de mando integral que le permita hacer seguimiento y evaluar las estrategias planteadas, pero también que funcione como cronograma para plasmarlo en tiempo de ejecución.

### **6.8 Alcance.**

La presente propuesta solo tendrá fase de diagnóstico, diseño de estrategia planeación paralela y generación de un plan de acción, sin embargo, la implementación y evaluación de dicho plan de acción y cumplimiento de las estrategias planteadas en el proceso de planeación paralela no estarán en el alcance de este texto.

## 7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

### 7.1 Análisis interno

Este proceso de observación al interior de la compañía se realizó a través de tres herramientas o fases, cada una buscando encontrar distinto tipo de información. Inicialmente a partir de entrevistas semiestructuradas y personales a los miembros de la familia propietaria se revisa que tan alineadas están las expectativas individuales con las proyecciones de la empresa. Posteriormente, con la implementación del modelo EAN-RISE se consiguió un panorama de la empresa en aspectos de sostenibilidad e innovación. Finalmente, con la matriz DEBFORT, se analizan más áreas de la empresa concernientes a la cultura organizacional, capacidad e infraestructura, modelo de negocio y capacidad directiva, en busca de identificar las debilidades más notorias y fortalezas relevantes.

#### 7.1.1 Análisis de los integrantes de la familia propietaria de la Panadería Barichara S.A.S.

La familia Patiño Patiño, actual propietaria de la Panadería Barichara S.A.S, está conformado por seis integrantes: madre, padre, tres hijos varones y una mujer, entre ellos conforman el 100% de la composición accionaria e igualmente tienen la dirección de la empresa. En el ejercicio individual, se hizo énfasis en que todas las respuestas no serían ni correctas, ni incorrectas, simplemente servirían como insumo para compilar una visión de familia y si tiene congruencia con lo establecido en la empresa que veremos plasmada en la tabla 5.

**Tabla 5 Comparación empresa versus expectativas familiares.**

PANADERIA BARICHARA S.A.S	FAMILIA PATIÑO PATIÑO
<p><b>Misión:</b></p> <p>Empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos con altos estándares de calidad y sabores auténticos.</p>	<p><b>Misión:</b></p> <p>Como familia hay consenso en la intención de mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa y aportar al desarrollo de la región a través de proyectos ambientales y sociales.</p> <p>El aporte más común que todos consideran es la constancia que todos le entregan a la empresa.</p> <p>En general no se hablado al respecto de los valores nutricionales de los productos que</p>

	<p>vende la empresa y de igual forma no se ha revisado el uso del plástico y empaques para las referencias</p>
<p><b>Visión:</b></p> <p>Posicionarnos para el 2025 como una empresa líder en la industria panificadora de Santander de manera rentable, sostenible, transparente y comprometida con el desarrollo económico y social de la región</p>	<p><b>Visión:</b></p> <p>Todos esperan la permanencia de la empresa, e inclusive la transferencia de la empresa a la siguiente generación.</p> <p>Los dos integrantes de menor edad de la familia aspiran hacer su retiro como empleados en los próximos cinco años, para buscar nuevas expectativas profesionales; pero seguir como socios, los demás planean jubilarse en la P.B.</p> <p>No se percibe claridad en el modelo de negocio y la proyección empresarial, pues para algunos debe crecer bajo la marca <i>Barichara</i>, para otros la producción de la panificadora, sin importar maquilas u otros acuerdos comerciales.</p>
<p><b>Valores:</b></p> <p>No están estipulados</p>	<p><b>Valores:</b></p> <p>La transparencia es el valor ético porque el que procuran siempre estar encaminados, la intención es ser transparentes con cualquier tipo de comportamiento o actividad realizada; tanto al interior de la empresa como en sus vidas personales.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Este ejercicio fue la primera vez que entre todos los miembros de la familia propietaria se reflexionaba sobre el presente y futuro de la empresa desde la óptica personal. La ausencia de procesos y herramientas de reflexión, elaboración e implementación para acordar el

porvenir de la organización se hace notorio pues la respuesta a preguntas de cómo se imaginaban la empresa en el mediano plazo tuvo variaciones. Es la oportunidad para realizar protocolos de familia y manuales de gobierno corporativo, además de la planeación estratégica que permitan alinear sus expectativas como familia con las de la P.B. y así mismo mejorar el buen desarrollo de todos los aspectos inherentes al crecimiento de la empresa.

### 7.1.2 Diagnostico a partir del modelo RISE

Es pertinente tener presente que el enfoque que se le dará a este proceso de planeación estratégica es hacia el desarrollo sostenible de la Panadería Barichara S.A.S, así que la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial es una herramienta pertinente para su análisis inicial; sus respectivas dimensiones y estado actual de la empresa en cada una de ellas se describirán a continuación; inicialmente se referencia el informe consolidado de dimensiones y factores (Tabla 6) y posteriormente se profundiza en cada factor:

**Tabla 6 Informe consolidado de dimensiones y factores EAN RISE aplicado a Panadería Barichara S.A.S**

INFORME CONSOLIDADO O DIMENSIONES Y FACTORES	INNOVACIÓN	PRODUCCION SOSTENIBLE	3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA ORGANIZACIONAL	RECONOCIMIENTO	PROCESOS COLABORATIVOS	NUEVOS MERCADOS	TECNOLOGÍA	INDICADORES FINANCIEROS
Social	40,00%	60,00%	53,33%	60,00%	20,00%	40,00%	60,00%	60,00%	40,00%
Ambiental	40,00%	52,00%	30,00%	20,00%	40,00%	60,00%	20,00%	20,00%	60,00%
Gerencial	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	20,00%	60,00%	60,00%	20,00%	80,00%
Económica	20,00%	30,00%	40,00%	80,00%	80,00%	20,00%	60,00%	40,00%	80,00%

Fuente. Elaboración propia de Pérez Uribe, Rafael & Ramírez Salazar, María del Pilar & Moscoso, Fabio (2019)

### **7.1.2.1 Innovación.**

En el diálogo con los directivos de la empresa se evidencia que se conoce el concepto de innovación, pero como la empresa ha venido creciendo aceleradamente existen una cantidad considerable de procesos por estructurarse y que por la misma saturación algunos están estancados y otros avanzan lentamente; en la medida en que estos estén implementados se podrá integrar fácilmente con el entorno. Por otra parte, a pesar de conocer el impacto ambiental que tienen los empaques plásticos de los productos de la PB S.A.S, usar materiales más amigables perjudicaría la estructura de costos de los productos del portafolio, ya que estos son de bajo desembolso; sin embargo, se han establecido alianzas con centros de reciclaje para que estos aprovechen ese tipo de residuos. En lo que respecta a la dimensión gerencial, se encuentra un portafolio de productos con más de catorce años, algunos de ellos han pasado del mercado local, al nacional; todos no tienen esa oportunidad porque han surgido en función a la demanda; la PB S.A.S. ha mantenido su preferencia por hacer negocios *b2b* y sus directivos ven aún riesgoso incursionar en distintas oportunidades de negocio, adicionalmente son conscientes de que su actual capacidad instalada tiene un límite, razón por la cual los compromisos comerciales deben hacerse a medida. Finalmente, el concepto de creación de valor no está familiarizado, a pesar de existir interés en dinamizar la compañía. Los directivos de la PB S.A.S. están concentrados en organizar los procesos y actividades operativas misionales

### **7.1.2.2 Producción sostenible.**

Como resultado del Sistema de Gestión de Inocuidad que adelanta la empresa se conoce la procedencia de las materias primas; sin embargo, no se ha investigado si los proveedores realizan prácticas para mitigar o favorecer el impacto al medio ambiente. En la dimensión ambiental, no sobra advertir que la planta de producción está ubicada en el casco urbano de Barichara y ha sido resultado de la adecuación de tres casas antes residenciales, por tal motivo el manejo de aguas residuales se realiza con redes con más de 50 años de uso y se trabaja en no bloquear o saturar dichas tuberías. Así mismo la disponibilidad de agua es limitada porque el municipio realiza racionamientos permanentes; con mayor razón puede convertirse en una oportunidad para ser responsables con su manejo. En la planta se instalaron 110 paneles solares, proyecto de energía renovable que surgió inicialmente por la disponibilidad limitada de energía suministrada al ser una zona residencial. A la fecha no se han realizado registro de las emisiones atmosféricas, pero hay conciencia de los olores que se producen en la planta. La clasificación de basuras se realiza y se lleva registro de las cantidades, pues el mayor porcentaje de dichos residuos se entregan a centros de reciclaje aliados. Los directivos de la empresa manifiestan interés en buscar sellos ambientales, pero hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de avance y de igual manera no se ha asignado ningún recurso para programas de gestión ambiental.

### **7.1.2.3 Liderazgo y Direccionamiento Estratégico.**

La actualidad de la P.B. ha sido resultado de oportunidades comerciales que se han presentado no necesariamente fruto de un trabajo planeado y documentado años atrás; los directivos a la fecha demuestran deseo de crecimiento, pero aún ese direccionamiento no está aterrizado a estrategias concretas. De igual manera no cuenta con un Gobierno Corporativo documentado, tampoco con un Protocolo de Familia, que podría ser útil para este caso. Dicho lo anterior, en la dimensión social, actualmente se construye un programa para procesos de liderazgo con los operarios del área de producción, no obstante, no existe una evaluación o retroalimentación de la capacidad de movilización de los directivos; los principios éticos y valores se inculcan de manera esporádica e informal. El valor de la sostenibilidad e informes de desarrollo sostenible es una tarea en deuda para los directivos.

Por otra parte, las estrategias corporativas y la gestión del conocimiento aparte de no documentarse se realizan a corto plazo; aunque actualmente el objetivo actual es construir una nueva planta de producción, a la par de la materialización de este proyecto deberían proyectarse planes a mediano y largo plazo. Finalmente, se identifica que en materia de indicadores tanto financieros como de otras áreas, no existen; los estados financieros no se han interpretado, a través de indicadores, para tomar decisiones.

### **7.1.2.4 Cultura Organizacional**

La empresa en cerca de tres años pasó de tener 20 personas en su nómina a 120 colaboradores y por supuesto esto presenta retos de cara al buen desempeño de la cultura organizacional. El proceso de soporte para manejar el recurso humano hasta el mediados del año 2020 se limitaba al manejo de nómina; la empresa decidió apostarle a vincular profesionales a esta área. No existe en la organización aún un programa que permita medir el clima laboral, pero se ha iniciado con la realización de actividades esporádicas en busca del bienestar laboral. La ausencia de comunicación asertiva en la organización ha sido motivo de inconvenientes para el sano funcionamiento, los directivos evidencian que es urgente documentar el mapa de procesos de toda la compañía para que todos los colaboradores que intervengan tengan claridad de cómo proceder. En la dimensión económica, aparte de la generación de empleo en un municipio con limitadas ofertas laborales, la P.B. destina recursos para actividades de educación, recreación y entretenimiento para los habitantes y visitantes del municipio de Barichara, estas iniciativas no se realizan buscando beneficios para la empresa sino entendiendo la importancia de vincularse con el entorno.

### **7.1.2.5 Reconocimiento.**

Es el factor más con mayor cantidad de pendientes, inclusive para los directivos fue una novedad los descriptores de la dimensión social y ambiental en este factor; por tal motivo

no se tiene ningún registro del tema. De igual manera la motivación para los empleados de la empresa no es algo que se haya medido y más allá de las obligaciones prestacionales y detalles al cierre del año, no se han diseñado otras estrategias de motivación. Salarialmente existen incentivos y programas para tener ascenso, asociados a procesos de liderazgo que son evaluados y retroalimentados durante varios meses.

#### **7.1.2.6 Procesos Colaborativos.**

También es un factor con oportunidades para aprovechar y mejorar el desempeño de la empresa. Se identifica que la asociatividad con proveedores, distribuidores u otros grupos de interés se limita al beneficio económico mutuo y esporádicas capacitaciones de algún insumo o materia prima. En el caso del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, no se cuenta con un área dedicada específicamente a esto, si bien se cumplen con la mayoría de los parámetros legales no existen programas diseñados que vayan en pro de mejorar la salud integral de los colaboradores de la P.B., a pesar de las ocasionales actividades de las cajas de compensación y administradoras de riesgos laborales. El descriptor de voluntariado corporativo fue una primicia para los directos de la empresa.

#### **7.1.2.7 Nuevo Mercados.**

Como se decía anteriormente la estrategia de comercialización de la P.B. a estado enfocada en establecer alianzas *b2b*, esos acuerdos comerciales le han dado la oportunidad de tener volumen de producción y posicionamiento de producto, tanto a través de maquilas como de marcas comerciales, la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales están sujetos a la capacidad instalada de la actual planta de producción; inclusive por esta razón y estructura de costos, oportunidades en Ecuador, Uruguay y Colombia se han dejado pasar. Por otra parte, el concepto de mercados verdes puede ser una alternativa comercial, pero a la fecha no se ha contemplado dentro de la estrategia.

#### **7.1.2.8 Tecnología**

La compañía tiene opciones tecnológicas en los tres niveles: operativo, táctico y estratégico; sin embargo, tiene oportunidades de mejora apoyándose en la tecnología para la automatización de procesos, la gestión de la información y la transferencia de conocimiento, ya que algunos procesos siguen siendo manuales y eso genera demoras e inconvenientes. No existe área al interior de la empresa destinada a la tecnología, solo proveedores ocasionales y tampoco se realiza prospectiva tecnológica.

#### **7.1.2.9 Indicadores Financieros**

Para este momento de análisis la empresa únicamente tiene información del estado de resultados y balance general de los últimos cuatro años, el flujo de caja no se elabora; pero se hace evidente la dependencia que hay de los dos clientes principales y su cumplimiento en los pagos para la liquidez de la empresa, el retraso en las obligaciones de los proveedores genera aplazamiento en los deberes. Existe crecimiento del Roa Y Ebitda en los últimos tres años, sin embargo, está información no se interpreta para el diseño de

nuevas estrategias. No existe área, ni asesores financieros, ni se elaboran periódicamente los indicadores financieros; la realización de lo anterior permitiría ayudar a aterrizar las estrategias y proyecciones de la empresa, en proyectos tan específico como su nueva planta de producción. Así mismo, no se realiza presupuesto anual, que ayude organizar y destinar recursos para distintos propósitos, como por ejemplo la conservación y protección del entorno.

En el ejercicio de implementación de las matrices del EAN-RISE, los directivos de la Panadería Barichara S.A.S más que preocuparse por los factores y dimensiones evaluados por debajo del 30% o en nivel 1 y 2 respectivamente, entendieron la valoración como la ocasión para realizar una inspección interna del estado actual de su empresa en aspectos que anteriormente no tenían presentes; de igual manera lo asimilan como la oportunidad de replantear objetivos de su organización. Los conceptos de innovación y sostenibilidad no son nuevos para ellos, sin embargo, no se han incorporado en la visión estratégica de la compañía.

### 7.1.3 Matriz DEBFORT

Por separado se enuncian las debilidades de las fortalezas; en los dos casos las listas se hicieron a partir de la vinculación de diversas áreas de trabajo de la panadería: área operativa, comercial, administrativa; donde se invitaron a aportar en esta identificación 25 colaboradores de la organización, mezclando cargos operativos, directivos y tácticos. Cada grupo por separado hizo su propio listado y posteriormente se agruparon los más representativos.

#### 7.1.3.1 Debilidades

Como podemos observar en la tabla 7. se relacionan las principales debilidades encontradas, si bien pueden existir otras, estas fueron las más recurrentes. Así mismo, unas preocupan más al equipo directivo que otras, para ellos algunas son muy importantes de cara al futuro de la empresa, mientras otras son igualmente necesarias de resolver, pero pueden irse desarrollando en un lapso mayor.

**Tabla 7 Debilidades Panadería Barichara S.A.S.**

DEBILIDADES			
No.	DEFINICION	MAG.	IPN
1.	Cuentas x cobrar a largos periodos /Flujo de caja	8	9
2.	Gestión de mercadeo y posicionamiento de marca	7	9

3.	Capacitación y Planeación para el crecimiento, enfoque y estrategia	7	7
4.	Dependencia de clientes Pareto	9	7
5.	CRM Servicio al cliente	7	6
6.	Adaptabilidad al escenario externo y cambios en el mercado	6	7
7.	Ubicación y Capacidad instalada de la planta de producción	9	9
8.	Alianzas estratégicas para contar con costos óptimos para la operación	6	5
9	Sistema de Gestión de la Información	6	5
10	Portafolio de productos en el mercado nacional	9	9
	<b>Promedio aritmético</b>	7,4	7,3

Fuente. Elaboración propia.

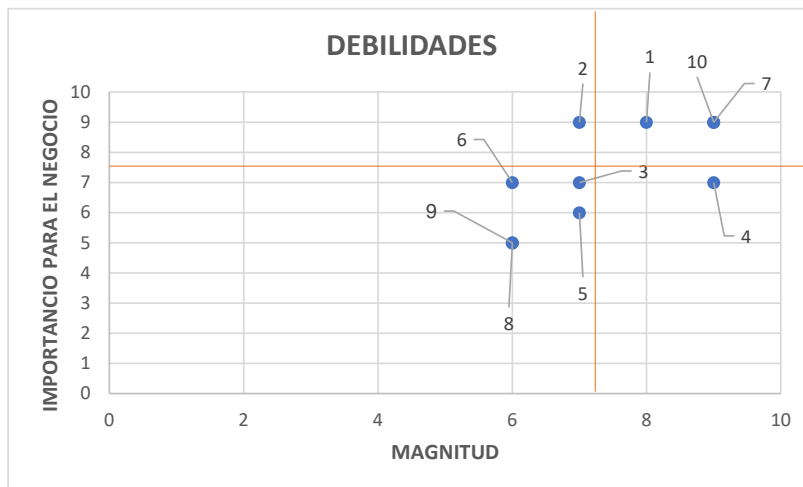
En el respectivo diagrama de dispersión imagen que encontraremos en la figura 10. es plenamente identificable que gran parte de las debilidades de la empresa tienen alta prioridad para que se diseñen actividades estratégicas para mitigarlas o resolverlas. Sin embargo, debe tenerse presente que algunas están estrechamente relacionadas: ejemplo de esto es que el portafolio de productos en el mercado nacional es limitado si tenemos presente el de la competencia, pero esa ampliación de referencias depende del aumento de capacidad instalada en la planta de producción de la empresa, además de inversiones en maquinaria, equipo, embalaje y mercadeo. Y justamente está debilidad es la primera llamada a resolver, pues los colaboradores participantes manifestaron lo saturadas que están las instalaciones físicas de la actual planta de producción.

Por otra parte, una debilidad y a la vez riesgo actual es que el incremento de sus ventas depende en un porcentaje mayor al 60% de un solo cliente; si bien es importante seguir construyendo una relación comercial con el mismo, debe diversificarse las posibilidades de venta, pues en una eventual ruptura con su principal cliente, generaría desestabilidad a la compañía. Significativamente también se evidencia la necesidad de planear el crecimiento, pues si bien la demanda actual se cubre, en su momento las oportunidades comerciales llegaron sin que se estuviera totalmente listo; así mismo, esa planeación para

el futuro le permite a todo el equipo de P.B. tener claridad en el modelo de negocio proyectado.

Finalmente, otra debilidad a la que se le hace mención es el interés de la empresa por posicionar la marca *Barichara*, y hasta el momento ha pasado a un segundo plano pues los acuerdos comerciales que mayor volumen de ventas generan se hace a través de maquila y esto ha minimizado el impacto de su marca propia; sin embargo, ven positivamente las maquilas, pues también fortalecen la credibilidad de la empresa y esto seguramente le puede abrir puertas a futuros negocios bajo la marca corporativa.

**Figura 10 Diagrama de dispersión de debilidades Panadería Barichara S.A.S.**



Fuente. Elaboración propia de Perez-Urbe (2018, p.149)

De acuerdo con este diagrama las debilidades con más prioridad de mitigar son: 1, 7 y 10. Las debilidades para mitigar con prioridad secundaria son: 2,3 y 6.

### 7.1.3.2 Fortalezas.

Así como las debilidades, la identificación de fortalezas se hizo a partir de la reflexión de varios equipos de trabajo de la empresa. En la tabla 8 se encuentra el listado de aquellas que se consideran los principales aspectos, procesos o virtudes que tiene la compañía para ir cumpliendo su misión y expectativas. Se podría decir que las fortalezas que más impactan a la misión son las que están por encima de promedio de la tabla 8: Know how de la línea de tostadas (7 con 63 puntos), Codificación con clientes con posicionamiento nacional (5 con 63 puntos), Crecimiento en ventas (2 con 59 puntos), Identidad y procedencia de la marca (1 con 56 puntos), Precios asequibles o de bajo desembolso (9 con 53 puntos), y Cobertura logística (4 con 52 puntos).

**Tabla 8 Fortalezas Panadería Barichara S.A.S.**

	Fortalezas								
No.	DEFINICION	D. General	D. Admón.	D. Operativo	D. Comercial	Líder de producción	Revisor Fiscal	Asesor Inocuidad	TOTAL
1.	Identidad y procedencia de la marca	8	7	9	8	7	10	7	56
2.	Crecimiento en ventas	9	10	7	8	8	8	9	59
3.	Estabilidad laboral del personal	6	5	4	3	7	4	4	33
4.	Cobertura logística	7	7	9	9	6	7	7	52
5.	Codificación con clientes con posicionamiento nacional	10	8	9	10	8	9	9	63
6.	Compromiso laboral de los miembros de la familia propietaria	5	4	6	4	6	6	5	36
7	Know how de la línea de tostadas	9	9	10	9	10	8	8	63
8	Productos con vida útil larga	7	6	7	7	8	6	7	48

	<b>Adaptación a productos de clientes (maquila)</b>	6	6	7	5	9	7	7	<b>47</b>
9	<b>Precios asequibles o de bajo desembolso</b>	8	8	7	9	8	6	7	<b>53</b>
	<b>Promedio</b>								<b>51</b>

Fuente. Elaboración propia.

Paradójicamente, el posicionamiento de marca que se mencionada como una debilidad, es de igual forma una fortaleza para desarrollar y es que para la empresa empezar y seguir su trayectoria en un lugar como el municipio de Barichara, además usarlo como marca y hacer parte de su razón social, es motivo de orgullo; además fruto de la misma afluencia turística al municipio ha llegado representativas oportunidades comerciales a nivel nacional. En la gestión comercial que se hace por la empresa, no necesariamente siempre la marca llama la atención; por ejemplo, en algunos supermercados de barrio en la ciudad de Bogotá, un significativo porcentaje de compradores o consumidores no sabe que existe un municipio que se llama Barichara y no le da importancia a la marca, es simplemente una nueva marca más que encuentran en sus opciones de compra en el supermercado más cercano. Así que la identidad y procedencia de la empresa y marca debe saber desarrollarse.

En los últimos cuatro años las ventas de la empresa se han triplicado, esto se ve como una fortaleza por parte de los colaboradores, pero se debe tener presente que en gran medida ese crecimiento se debe al vertiginoso y exponencial volumen de ventas de su cliente principal; sin embargo, será virtud del buen desarrollo corporativo aprovechar el aumento en ingresos operacionales y sus alianzas con clientes con presencia robusta en el mercado nacional para canalizar sus estrategias.

Otra fortaleza identificada es el *know how* de la línea de tostadas, hace menos de cinco años, el área de producción trabajaba de forma muy artesanal y justamente ahora la producción de tostadas avanza en sus volúmenes de fabricación año a año, lo que ha permitido fortalecer y documentar procesos de estandarización de esta línea de productos, convirtiéndola en una producción semiindustrial. Una opción de cara al futuro es especializarse en la categoría de tostadas; aunque, para seguir desarrollando referencias en esta y otro tipos de producto de panadería ya se ha mencionado la necesidad de cambiar de instalaciones físicas.

## 7.2 Análisis de los factores claves del éxito del sector y posición competitiva

### 7.2.1 Identificación de factores del éxito.

Como se ha mencionado, esta revisión se está haciendo con empresas del sector de panadería empacada que participen en el mercado nacional con negocios *b2b*, especialmente a través de *retails*, mayoristas, grandes superficies, *hard discount*, tiendas y supermercados de barrio entre otras. Bajo estos parámetros, junto a varios directivos y colaboradores de la empresa se identificaron los factores claves para el éxito de empresarial y se relacionan a continuación:

#### 7.2.1.1 Portafolio de productos:

Los hábitos del consumidor siempre están en constante cambio, así como la importancia que le dan a sus necesidades nutricionales; es necesario informarle al consumidor que tipo de alimento está consumiendo. En la medida en la que una empresa de productos de panadería diversifique su portafolio podrá atender a múltiples tipos de consumidor: desde el comprador que solo se fija en la relación precio y cantidad, hasta los que priorizan el aporte nutricional sin importar valor del producto u otros factores.

#### 7.2.1.2 Omnicanalidad y cobertura geográfica

Los puntos para interactuar entre una marca y un consumidor cada vez tienen mayores posibilidades y así mismo, los momentos de compra también han cambiado: las compras a domicilio, los *e-commerce*, entre otras alternativas que existen para adquirir productos. Si una empresa se acerca a los consumidores de manera rápida, fácil y cercana tendrá mayores posibilidades de captarlos y fidelizarlos. Lo anterior está ligado también a mejoras en procesos de entregas, costo de fletes y disponibilidad en la mayor cantidad de ciudades posible.

#### 7.2.1.3 Capacidad instalada:

Este tipo de negocios se manejan con volúmenes con crecimiento exponencial, en la medida en que la organización esté lista para producir mayores cantidades con mayor facilidad puede encontrar alianzas comerciales para satisfacer la demanda. La capacidad instalada está ligada al desarrollo tecnológico, la innovación de procesos y por supuesto al musculo financiero para realizar inversiones.

#### 7.2.1.4 Liquidez:

En su mayoría los acuerdos comerciales con los clientes de este sector se pactan con facturas negociadas a 60 días de crédito, y estas condiciones afectan el flujo de caja de la empresa, de igual forma hay otras posibilidades comerciales que permiten el recaudo de dinero a menor tiempo. La mayoría de los productos de panadería maneja márgenes limitados. Cuando una empresa tiene buena liquidez y el ejercicio comercial no afecta negativamente su flujo de caja tendrá la posibilidad de crear nuevas estrategias para su desarrollo y relación con los *stakeholders*

### 7.2.1.5 Impacto social y ambiental.

La responsabilidad social para cualquier empresa sin importar el sector es cada vez más valorada por la sociedad. Un ejemplo en la industria que estamos hablando es el consumo y tipo de material, en su mayoría plástico, que se usa para empaquetar y embalar los productos. El empaque se usa para garantizar un producto inocuo y que conserve sus características organolépticas. Parte del gran reto para las empresas del sector es encontrar materiales amigables con el ambiente, sin afectar la estructura de costos de los productos. Así como este ejemplo, todas las iniciativas que desarrollen las empresas para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y la conservación del medio ambiente, contribuyen para hacerla exitosa.

### 7.2.2 Matriz de la posición competitiva

Una vez identificados, calificados y enlistados en orden de importancia los factores críticos de éxito, en la tabla 9 se encuentra la matriz para evaluar la posición competitiva que ocupa la Panadería Barichara S.A.S. frente a los principales competidores en el mercado nacional que tienen en su portafolio la línea de tostadas. Esta herramienta junto a otra información plasmada en el marco institucional de este documento nos permite tener claridad en el panorama del mercado presente y futuro para la empresa.

**Tabla 9 Matriz de posición competitiva Panadería Barichara S.A.S.**

FACTOR ES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION FCE EN EL SECTOR	PANADERIA BARICHARA S.A.S		TOSTADITOS SUSANITA S.A.S.		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS PERMAN S.A.		BIMBO DE COLOMBIA S.A.		COMPANIA MANUFACTURERA DE PAN COMAPAN		SERVIPAN	
		PESO FCE EMPRES A	PONDERACION: (PESO FCE SECTOR * PESO FCE EMPRES A)	PESO FCE EMPRES A	PONDERACION: (PESO FCE SECTOR * PESO FCE EMPRES A)	PESO FCE EMPRES A	PONDERACION: (PESO FCE SECTOR * PESO FCE EMPRES A)	PESO FCE EMPRES A	PONDERACION: (PESO FCE SECTOR * PESO FCE EMPRES A)	PESO FCE EMPRES A	PONDERACION: (PESO FCE SECTOR * PESO FCE EMPRES A)	PESO FCE EMPRES A	PONDERACION: (PESO FCE SECTOR * PESO FCE EMPRES A)
Portafolio productos	10	6	60	10	100	6	60	8	80	6	60	6	60
Capacidad instalada	9	7	63	8	72	8	72	10	90	8	72	7	63
Liquidez	8	5	40	9	72	6	48	9	72	7	56	6	48
Omnicanalidad y cobertura geografica	8	5	40	8	64	7	56	9	72	5	40	5	40
Impacto social y ambiental	7	4	28	6	42	4	28	7	49	4	28	4	28
Total			231		350		264		363		256		239

Fuente. Elaboración propia

Para calificar las empresas competidoras, se tuvieron presentes indicadores financieros para revisar la liquidez, el flujo de caja operativo, el EBITDA, márgenes netos de rentabilidad, entre otras; también se hizo revisión de su presencia *online* y *offline*, con el fin de validar su cobertura e interacción. Para poder calificar el portafolio de la competencia se visitaron establecimientos comerciales y la información publicada por cada empresa para revisar que referencias tienen en la línea de tostadas.

### 7.2.3 Análisis Horizontal

**Tabla 10 Análisis horizontal Panadería Barichara S.A.S**

Factor clave del éxito	Panadería Barichara S.A.S
Portafolio productos	La empresa cuenta con cuatro referencias de tostadas, dos de las cuales tienen mayor relevancia nivel nacional y se destacan por su concentración de sabor ajo y finas hierbas; pero en su comunicación no destaca ningún valor nutricional. Hay oportunidades para mejorar la formulación de las existentes, investigar en nuevos sabores y fabricar tostadas con mayor valor nutricional.
Capacidad instalada	Si bien la maquinaria y equipo no ha llegado al 60 % de su capacidad, las instalaciones físicas no permiten mayor aumento. La necesidad de una planta de producción o de plantas alternas serán la solución para satisfacer la creciente demanda.
Liquidez	El mayor porcentaje de cartera está negociado a 60 días, y tienen clientes con retrasos superiores en pagos; si bien se recurre a servicios bancarios como <i>factoring</i> , hay que buscar estrategias para recaudos a menor tiempo, ampliar plazo de pago a proveedores, planear y ejecutar presupuestos anuales, optimizar la gestión de inventarios, identificar procesos donde se puedan optimizar recursos, entre otras posibilidades.

<p>Omnicanalidad y cobertura geográfica</p>	<p>Actualmente la empresa entrega pedidos en 10 de las principales del país (incluido Bogotá Medellín Cali, Barranquilla), pero lo hace para las bodegas satélite de sus principales clientes. Puede aprovechar despliegue logístico y geográfico para codificar sus productos con nuevos clientes; la empresa no está en ninguna gran superficie, por ejemplo. Por otra parte, hace menos del año abrieron su página web y su actividad en redes sociales no era constante. No existe plan de mercadeo de la empresa.</p>
<p>Impacto social y ambiental</p>	<p>En aspectos ambientales, hay alianzas con un centro de reciclaje para la gestión de residuos debidamente clasificada por el personal de la empresa; quizá la tarea pendiente es replantear el plástico que se usa para empacar todos sus productos. En temas de gestión humana, no cuenta con programas de: calidad de vida, capacitación, bienestar social. En actividades, sociales, educativas y culturales del municipio la empresa realiza aportes ocasionalmente.</p>

Fuente. *Elaboración propia*

#### 7.2.4 Análisis vertical de la posición competitiva.

A continuación, se relaciona el listado de empresas de mayor a menor calificación de acuerdo en la matriz competitiva que veíamos en la tabla 9:

1. Bimbo de Colombia S.A.
2. Tostaditos Susanita S.A.S
3. Industrias Alimenticias Perman S.A.
4. Compañía Manufacturera de pan Comapan S.A.
5. Servipan S.A.
6. Panadería Barichara S.A.S

Como se evidencia la P.B. ocupa el último puesto del listado. Todos los competidores relacionados tienen ingresos operacionales superiores a la empresa, al menos tres veces más, según las ventas del 2019 que vimos en la tabla 4; así que es completamente válido

revisar las estrategias que han usado sus competidores, para seguir buscando crecer en su participación. Por último, no sobra anotar que todas las empresas de la lista están en deuda con la gestión ambiental, especialmente en el uso de plástico. Tostaditos Susanita S.A.S es la única especializada en la línea de tostadas o calados, las demás empresas del listado cuentan con más líneas de producto aparte de las tostadas; esto convierte a Susanita en el principal referente y competidor para P.B. S.A.S.

### 7.3 Análisis externo.

Al igual que en el análisis interno se involucraron varios colaboradores de la empresa. Así mismo, el proceso de entender el entorno se hizo con herramientas como la matriz PESTAL para entender variables no controladas por la empresa que la afectan; también haciendo la revisión de las cinco fuerzas de Porter sondeando su interacción con los demás actores del mercado; y para finalizar realizando una lista de identificación de las principales oportunidades y amenazas condensadas en la matriz OPAM.

#### 7.3.1 Matriz PESTAL

Factores que nos afectan como empresa

Tabla 11 Matriz PESTAL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIO - CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios y voluntad administrativa municipal.</li> <li>- Estabilidad Política.</li> <li>- Plan de Desarrollo Nacional.</li> <li>-EOT del municipio de Barichara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Monetaria y Tasas de Interés.</li> <li>-Tendencia a Productos para satisfacer necesidades nutricionales</li> <li>-Nuevos jugadores en el mercado del canal <i>retail</i></li> <li>-Apertura económica/ importación materia prima</li> <li>-Variación dólar/ cambios precio materia prima importada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación de la planta de producción (proveedores y comunidad)</li> <li>- Protección a patrimonio cultural</li> <li>- Estilo de vida y educación de colaboradores.</li> <li>-Perfil laboral residentes de la región.</li> <li>- Confianza del Consumidor a marcas nuevas</li> </ul>

TECNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGISLACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación y Desarrollo de maquinaria y equipo</li> <li>-Ferias especializados en maquinaria para el sector alimentos</li> <li>- Nuevas formas de producción y distribución.</li> <li>-Sistemas para la planificación y desarrollo empresarial</li> <li>-Sistemas de recopilación y análisis de datos y gestión de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Material de empaque de los productos</li> <li>- Calidad de agua potable suministrada.</li> <li>-Uso y beneficios de energías renovables</li> <li>- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.</li> <li>-Interés de consumidores por marcas con impacto ambiental positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impuestos/Reforma Tributaria (IVA, Ipoconsumo, Renta, Ind y comercio.)</li> <li>- Leyes de protección al consumidor.</li> <li>- Leyes de protección al trabajador.</li> <li>- Norma técnico-sanitarias</li> <li>-Ley 2024 del 2020 para plazos justos de pago</li> <li>-Registros de marca y signos distintivos</li> </ul>

*Fuente. Elaboración propia*

En el sector de la legislación se pueden encontrar varias posibilidades que pueden concernir a la empresa; ejemplo: el incremento del IVA, si bien las tostadas y otros productos derivados de la harina están exentos de este impuesto, muchas de las materias primas para la elaboración de este producto si tienen gravado el IVA del 19%; en segundo lugar, el impuesto de Industria y Comercio, el cual se paga en el lugar donde se encuentra la planta de producción, en este momento para panaderías es del 8 x1000 sobre las ventas netas del año; este impuesto es potestad del estatuto tributario municipal. Así mismos cambios en las normas técnico-sanitarias, como la resolución 2674 de 2013 expedida por el Invima, que también deben verse como oportunidades de mejora, lo que significa costos adicionales para el buen funcionamiento de la empresa. La Ley 2024 del 2020 o ley para plazos justo de pago si es una realidad que empieza a tener vigencia a partir de enero de 2021; esta ley obliga a las grandes empresas cancelar sus pasivos a empresas medianos o pequeñas que le presten algún servicio o suministro cancelar en un tiempo no mayor a 60 días, so pena de sanciones. Está situación, puede ser una oportunidad para la P.B., pues sus actuales y futuros acuerdos comerciales no tendrán ninguna demora adicional en sus pagos y podrá tener un flujo de caja acorde a lo previsto; sin embargo, las grandes empresas también pueden abstenerse de negociar con medianos y pequeñas empresas y solamente trabajar con empresas consideradas grandes, pues las actividades entre este tipo de empresas no tienen ninguna condición en la ley.

En tema ambiental, el material del empaque de las tostadas es de polipropileno biorientado, el cual es permitido por las autoridades competentes y es quizá el material más usado envolver este tipo de productos alimenticios, pero no es biodegradable y en general el uso del plástico se ve en varios procesos de la planta, por lo que se hace necesario empezar a incursionar en temas de desarrollo biodegradable para empaques y otros procesos industriales de la panadería más amigables con el medio ambiente. Un porcentaje significativo de consumidores se sienten identificados con marcas que están comprometidas con el uso consciente y sostenible de los recursos tanto ambientales como humanos; esta oportunidad debe hacerse con interés auténtico, no por buscar aceptación o como estrategia de mercadeo.

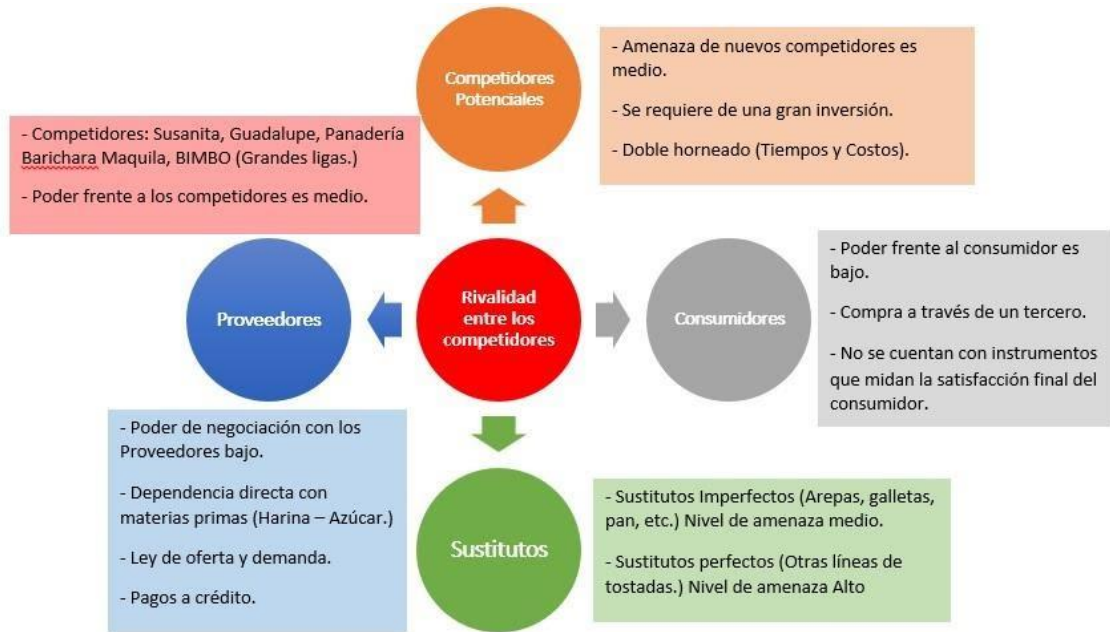
Por otro lado, en materia de nuevas tecnologías, puede aprovecharse las nuevas formas de comunicación y comercialización para llegar al consumidor final, aumentar la interacción con los mismos y mejorar el posicionamiento de la marca en un sector tan competitivo. Además, en el soporte tecnológico puede apoyarse la empresa para la automatización de procesos que mejora tiempos y optimicen recursos, al igual que los avances en maquinaria y equipo para aumentar capacidad de producción en línea.

Ahora bien, en temas socio culturales la organización es consciente de que está ubicada en medio del casco urbano de Barichara, declarado patrimonio y conservado bajo políticas de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura, por lo tanto, podría generar en el corto plazo un descontento por parte de los residentes en cuanto a los efectos secundarios que una planta industrial podría causar en una pequeña ciudad; de igual forma esta ubicación también puede generar ciertos inconvenientes con los proveedores en materias de movilidad. Por otra parte, los perfiles profesionales que se encuentran en poblaciones pequeñas son limitados, proporcional a la cantidad de habitantes, por ende, hay procesos donde la curva de aprendizaje es más prolongada. Así mismo, incursionar en nuevas ciudades, significa conquistar nuevos consumidores, y estos pueden aceptar o rechazar el producto, lo que puede mitigarse con buenas estrategias de comunicación.

Finalmente, en temas políticos, el municipio de Barichara no cuenta con una zona industrial propicia y su esquema de ordenamiento territorial vigente debió haberse actualizado hace más de cuatro años; así que puede convertirse en un punto en contra o amenaza al momento de definir el inmueble donde se haga una futura planta de producción.

### **7.3.2 Fuerzas de Porter**

***Figura 11 Las 5 Fuerzas de Portes aplicada a la P.B.***



Fuente: Elaboración propia.

### Relación con Proveedores:

El poder de negociación con los proveedores es bajo. Las materias primas, especialmente la harina de trigo y el azúcar funcionan en relación a la oferta y demanda, es decir que si se presenta escasez de algún producto su precio subirá inmediatamente porque todos los molinos e ingenios subirán e igualarán su precio. Por otro lado, el cupo de crédito y los días de cartera son inferiores a los que la P.B. les otorga a sus clientes; y a pesar de existir incremento en pedidos, no todos acceden a aumentar los cupos. Los proveedores más relevantes de la empresa cuentan con ventas e infraestructura más grandes que la P.B., al no ser un cliente tan representativo pueden manejar condiciones de acuerdo a sus intereses.

### Relación con Consumidores:

El poder frente al consumidor es bajo, en gran medida porque el producto llega a través de un intermediario, y no se cuenta con instrumentos que midan la satisfacción o gusto del consumidor final frente a nuestro producto, por lo que se desconoce completamente la percepción de este en temas de calidad, precio, sabor, etc. De igual manera el consumidor tiene una gama de posibilidades muy amplia tanto de tostadas y en general de productos de panadería y acompañantes de platos fuertes, y es frecuente que prefiera las que viene consumiendo por costumbre y familiaridad de sabor.

**Competidores Potenciales:**

A pesar de que invertir en una línea de producción industrial y que el proceso de elaboración de tostadas sea dispendioso, el poder frente a los competidores potenciales es medio, ya que existen empresas del sector como Noel o Ramo que, pese a que no cuentan con una línea de tostadas en su portafolio de productos, tienen la capacidad económica e infraestructura comercial para producir y vender tostadas.

**Rivalidad entre los Competidores:**

Existen pocas marcas en el mercado nacional reconocidas por la comercialización de tostadas. Entre las más conocidas están Tostaditos Susanita, Esta marca, por ejemplo, están codificadas en la mayoría de los almacenes de cadena como *Éxito*, *Carulla*, *Jumbo*, y en las tres tiendas *hard discount* del país y cuentan con más de veinte años de trayectoria en el mercado nacional sobre P. B. Tostaditos Susanita se ha especializado en la fabricación de productos calados (palitroques, tostadas, grisines, crouton) y, además, como se relacionaba anteriormente, cuenta con un portafolio de productos dos veces más amplio.

En el último año el posicionamiento de las tostadas fabricadas por la P.B. se ha acercado a varias empresas del sector e inclusive ha logrado codificar y adjudicarse contratos de maquila, pero año a año aparecen nuevas empresas comercializando productos similares. El poder frente a los competidores es medio.

**Amenaza Productos Sustitutos:**

Cualquier producto que actúe como un acompañamiento de una comida, principalmente en el desayuno podría considerarse como un sustituto de las tostadas. Sin embargo, hay que tener claridad que existen sustitutos imperfectos como lo son las arepas, las galletas, los cereales, el pan, entre otros, que fácilmente podrían reemplazar a las tostadas, aunque su sabor y características sean diferentes, por lo que su nivel de amenaza es medio.

Por otro lado, existen también sustitutos perfectos, es decir empresas que fabrican tostadas en el mercado que incluso pueden tener los mismos sabores con precios similares, lo que los convierte en una amenaza alta.

Como se relaciona en la tabla 12 la organización Susanita tiene un portafolio más amplio de referencias de tostadas, aparte de las nombradas en la tabla tiene una línea de tostadas baja en calorías y sin gluten entre las que se destacan la tostada de arroz con quinua, y de maíz; es decir mientras *Barichara* tiene 4 referencias, *Susanita* comercializa 12 productos en el mercado. En el caso de las tostadas de ajo y finas hierbas únicamente la P.B. y Susanita las comercializan, a pesar de promedio de precio de venta al público sea mayor en un 30%, estas referencias son sustitutos perfectos. El poder frente a los productos sustitutos es bajo.

**Tabla 12 Comparación Producto en referencias idénticas.**

ORGANIZACIÓN	AJO	HIERBAS	TRADICIONALES	INTEGRAL
BARICHARA	90 GR X \$2000-\$2500	90 GR X \$2000-\$2500	90 GR X \$2000-\$2500	90 GR X \$2000-\$2500
SUSANITA	90 GR X \$3000-\$3500	90 GR X 3000 - \$3590	90 GR X \$3000-\$3600	90 GR X \$2900-\$3600
PERMAN	No existe	No existe	150 gr X \$2100	75 grX \$1300
BIMBO	No existe	No existe	160 GR X \$2900-\$3600	160 gr X \$3300

Fuente. Elaboración propia

### 7.3.3 Matriz OPAM

A manera de conclusión del análisis del entorno en la tabla 13, encontraremos la lista de las amenazas y oportunidades más relevantes identificadas por los respectivos funcionarios de la P.B.

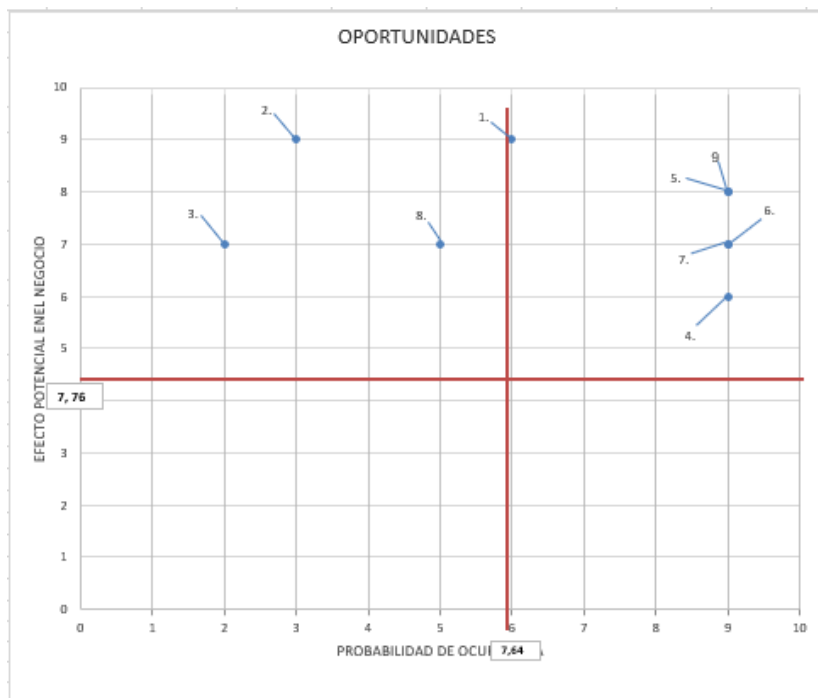
**Tabla 13 Matriz OPAM Panadería Barichara**

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (OPAM)							
OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
No.	DEFINICIÓN	PO	EP	No.	DEFINICIÓN	PO	EPN
1	Ley de plazos justos Ley 2024 de 2020	6	9	1.	Reforma para gravar IVA en productos canasta familiar ( tostadas y Panes)	1	8
2	Codificación de productos en otras supermercados, grandes superficies, hard discount	3	9	2.	Productos sustitutos en la canasta familiar	9	8
3	Avance en maquinaria y tecnología para la producción	2	7	3.	Posicionamiento de la competencia en el mercado nacional	10	9
4	Nuevas alternativas de productos financieros o de capitalización	9	6	4.	Capacidad instalada de la competencia	9	6
5	Demanda creciente de productos derivados de la harina	9	8	5.	Preferencia del consumidor por productos con mayor reconocimiento	8	6
6	Consumidores identificados con marcas con impacto ambiental y social	9	7	6.	Contratos comerciales a corto plazo	8	8
7	Afluencia turística en el municipio de Barichara	9	7	7	Perfil laboral limitado de habitantes de la región	9	8
8	Aumento de teletrabajo que promueve consumo en casa	9	8	8	Limitados proveedores en la región	9	5
9	Nuevos canales de comercialización y difusión	9	7	9	Cambios en preferencia del consumo de productos de panadería	8	6

Fuente. Elaboración propia de Perez-Urbe (2018, p.129-141)

Sin duda el sector de la panadería empacada es competido y tiene jugadores fuertes en el mercado, así es urgente realizar estrategias para contrarrestar amenazas con alta posibilidad de ocurrencia y con efectos negativos en el negocio; por ejemplo, buscando alternativas de posicionamiento para lograr la misma recordación que productos de la competencia. Esto va ligado a oportunidades como el cambio de hábitos de consumo en la sociedad y las nuevas formas de fidelizar a los consumidores.

**Figuras 12 Diagrama de dispersión de oportunidades Panadería Barichara S.A.S.**

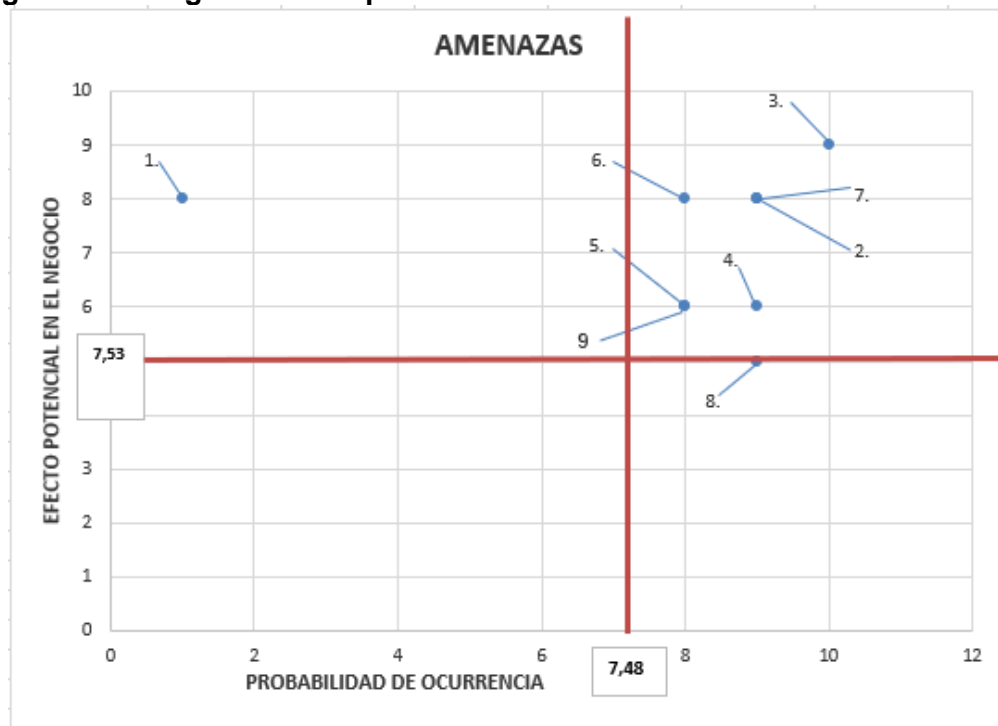


Fuente. Elaboración propia de Perez-Urbe (2018, p.129-131)

De acuerdo con este diagrama anterior, las oportunidades con mayor probabilidad de ocurrencia y que además tendrían mayor efecto en el negocio, son: 9 (nuevos canales de comercialización y difusión) y 5 (demanda creciente de productos derivados de harina) es decir, son de aprovechamiento prioritario en el corto plazo. Otras oportunidades con prioridad secundaria y planteada al mediano plazo son los ítems 6 y 7. Es válido anotar que los ítems 1 ( ley pago a plazos justos) y 2 ( codificación en nuevos retáis) si bien tendrían un efecto muy positivo en el futuro de la empresa, no se cuenta con la capacidad instalada para responder a clientes como las grandes superficies y por ende esto hacer perder la relevancia de la ley, ya vigente, de los pagos a máximo 60 días de parte de las grandes empresas a medianos y pequeños proveedores; sin embargo, a largo plazo y en la medida que la P.B. logre aumentar sus volúmenes de producción, serán una oportunidad para aprovechar.

El diagrama siguiente nos muestra las amenazas a las que está expuesta la empresa analizada. Es evidente que la primera amenazada que se debe mitigar es la 3 (posicionamiento de la competencia en el mercado nacional) como se refería anteriormente los competidos cuentan con mayor trayectoria y presencia en distintos canales, además de contar con productos muy similares; esto debe alertar a la P.B para buscar nuevas y efectivas estrategias para aumentar su participación el mercado. En el caso de los ítems 2 y 7, deben mitigarse con estrategias con resultados en el mediano y largo plazo.

**Figuras 13 Diagrama de dispersión de amenazas Panadería Barichara S.A.S.**



Fuente. Elaboración propia de Perez-Urbe (2018, p.129-132)

### 7.4 Matriz BST

En esta herramienta nos ayuda justamente a seleccionar las alternativas estratégicas más viables para lograr tanto objetivos como para cumplir la misión y visión de la empresa. Cada estrategia es calificada en términos de factibilidad y poder, entendiendo factibilidad como la probabilidad de realización de la opción estratégica planteada; y poder como la importancia y trascendencia que tendrá dicha estrategia para alcanzar la misión y visión de la empresa. Toda vez que se calificaron las opciones estratégicas, se suprimieron las que su puntaje total tenía un valor inferior a 4, las opciones con igual o mayor valor están

relacionadas en la tabla 14. Sin embargo, para los objetivos corporativos tendrán mayor relevancia las calificadas con un puntaje igual o superior a 8.

Además en esta caso agrupamos cada opción estratégica de acuerdo a su función, las actividades estratégicas se plantean para mejorar en las debilidades que pueda tener la empresa; en el caso de las estrategias de contrarreste, su función es hacer frente a las posibles amenazas; mientras las estrategias de aprovechamiento buscar potenciar sus oportunidades; finalmente las estrategias FCE, van en función de mejorar, sostener o diferenciar los factores claves del éxito de las compañías de este sector empresarial.

**Tabla 14 Matriz Behavioral Science Technology BST aplicada a Panaderia Barichara S.A.S.**

<b>BST</b>			
<b>OPCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>PODER</b>	<b>TOTAL = (FACT. * PODER)</b>
<b>ACTIVIDADES ESTRATEGICAS</b>			
Aumentar transacciones comerciales con recuado inmediato	3	3	9
Estudio de mercado para creación de nuevos productos	2	2	4
Estudio financiero y técnico de bodegas satelites	3	3	9
Estudio financiero y técnico para construir nueva planta de produccion	3	3	9
Propuestas comerciales de producto ajustadas a necesidad de nuevos clientes.	3	3	9
Revisión de los procesos actuales de producción para optimizarlos	3	2	6
<b>ESTRATEGIAS DE CONTRARRESTE</b>			
Diseñar, implementar y hacer seguimientos a plan de mercadeo, divulgación y publicidad	2	3	6
Codificación de productos en la mayor cantidad de canales posibles	2	3	6
Programas de capacitación y proyecto de vida para colaboradores	2	3	6
Crear alianzas para comercialización con empresas con productos complementarios para fortalecer consumo de panadería	3	3	9
Reinversión de utilidades en negocios b2c	3	2	6
<b>ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO</b>			
Maximizar la productividad de la capacidad instalada	3	3	9
Campañas digitales para posicionamiento de marca	2	2	4
Alianzas con retails especialista en última milla	2	2	4
Captación de turistas que visiten el municipio de Barichara para que conozcan la marca	2	3	6
Creación de estrategias comerciales para fidelización y recompra en ciudad origen del visitante	3	2	6
Programas de bienestar comunitario para habitantes del municipio.	2	3	6
<b>ESTRATEGIAS FCE</b>			
Creación de equipo para la investigación y desarrollo de nuevos productos	2	2	4
Adecuación de plantas satelites especializadas en líneas de producción y en relación a la demanda	3	3	9
Construcción nueva planta de producción	2	2	4
Implementación de políticas de condiciones para proveedores y procesos de compras	3	2	6
Crear canales de venta con recaudos inmediatos.	3	2	6
Implementación de un CRM para la gestión de la relación con los clientes.	3	2	6
Diseño, implementación y seguimiento de un sistema para la identificación de necesidades y expectativas personales de los colaboradores.	3	2	6
Reallización de convenios para la investigación de nuevas materiales para el empaque de los productos.	2	2	4

Fuente. Elaboración propia de Perez-Uribe (2018, p.197)

Dentro de las opciones de estrategias planteadas por el equipo directivo y los colaboradores que han hecho parte de este proceso de análisis de la PB, en la matriz BST se plantean quizá las más necesarias en el corto plazo. Tres estrategias que llaman la atención, porque van en busca del mismo objetivo y además tienen la misma calificación son: estudio financiero y técnico para construir nueva planta de producción y al mismo tiempo el estudio financiero y técnico para construir bodegas satélites que se complementa

con una estrategia para los FCE, que consiste en adecuar plantas satélites especializadas en líneas de producción; las tres estrategias tienen el puntaje máximo y además todas se encaminan a los objetivos de ampliar su capacidad instalada y diversificar su portafolio de productos. Si bien todas buscan el mismo fin, el equipo directivo debe decidirse por una estrategia evaluando riesgos y beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

Así como el ejemplo anterior las estrategias se encaminan en busca de objetivos de eficiencia de la empresa; hay otras tácticas que buscan alcanzar la efectividad, como es el caso de crear propuestas comerciales a la medida de los clientes o el diseño y la implementación del plan de mercadeo; de igual manera estrategias como nuevas unidades de negocio con recaudo inmediatos en sus transacciones le apuntan a la rentabilidad y finalmente en materia de responsabilidad social se buscan estrategias tanto para los colaboradores, como para los habitantes de la región y el entorno ambiental.

Las estrategias si bien pueden plantearse en este ejercicio de planeación están abiertas a cambios o reenfoques de cada uno; será virtud del equipo directivo llevarlas a cabo y verificar su funcionamiento y resultados.

### **7.5 Matriz de análisis cruzado y Conclusiones estratégicas.**

**Tabla 15 Matriz de análisis cruzado en Panadería Barichara S.A.S.**

ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	OBJETIVOS
Propuestas comerciales de producto ajustadas a necesidad y medida de nuevos clientes. Crear alianzas para comercialización con productos complementarios para fortalecer consumo de panadería y alianzas con <u>retails especialista en última milla</u> Creación de estrategias comerciales para fidelización y recompra en ciudad origen del visitantes del municipio de Barichara	Alcanzar un 35% de participación sobre el total de la venta anuales de la empresa con la apertura de nuevos acuerdos comerciales o unidades de negocio para el 2022
Ampliar los canales de venta para aumentar las transacciones comerciales con recaudo inmediato Planear y ejecutar un presupuesto anual Implementación de políticas de condiciones para proveedores y procesos de compras	Incrementar año tras año el flujo de caja libre en un 4%
Adecuación de plantas satélites especializadas en líneas de producción y en relación a la demanda Optimización de los procesos actuales de producción Estudio financiero y técnico para construir nueva planta de producción	Contar a 2022, con capacidad instalada para producir 6 productos con volúmenes anuales de 4.000.000 de unidades.
Diseño, implementación y seguimiento de un sistema para la identificación de necesidades y expectativas personales de los colaboradores Medir y hacer seguimiento al clima laboral de la empresa. Otorgar beneficios y motivaciones a los colaboradores	Implementar y ejecutar un programa de bienestar social y laboral impactando el 50% de los colaboradores para el 2022
Enlazar ventas de canales específicos con un proyecto comunitario Alianzas interinstitucionales con entidades que adelanten proyectos sociales en el municipio de Barichara	Articularse o promover año a año con un proyecto de bienestar comunitario.
Realización de convenios para la investigación de nuevas materiales para el empaque de los productos.	Realizar en el 2024 una validación de producto con empaque 100% biodegradable.
Diseñar programa para re-usar el empaque de los productos	Implementar y ejecutar a 2022 un proyecto de reutilización del empaque de productos y material desechado de la planta de producción para beneficio comunitario

Fuente. Elaboración propia de Perez-Urbe (2018, p.211-212)

En la tabla 15 se plasman algunos objetivos para los siguientes cinco años, que van acordes a las estrategias identificadas en los pasos anteriores, sin embargo, pueden establecerse o replantearse nuevas estrategias para la consecución de los mencionados

objetivos. El seguimiento estos es de vital importancia para medir que resultados se presentan y hacer procesos de rediseño si es el caso.

Al plantear la meta de alcanzar un 35% de participación sobre el total de la venta anuales de la empresa, responde a necesidad de contrarrestar la dependencia de los clientes Pareto actuales que suman más del 83% sobre el total de ingresos operacionales anuales, lo cual se identifica como un riesgo actual de la organización. El objetivo es lograr la apertura de nuevos acuerdos comerciales o inclusive que la P.B. incursione en nuevas unidades de negocio para el 2023 para alcanzar aparte de aumento en ventas, mayor diversificación de clientes. De igual manera, al pretender ampliar participación en el mercado nacional, cobra trascendencia un factor de clave del éxito como la cobertura geográfica y obliga a la organización a ser muy dinámica en la lectura de contexto y toma de decisiones para lograr metas comerciales.

Al mismo tiempo el aumento de capacidad instalada es fundamental, pero resulta pretensioso y quizá costoso, lograr en tan poco tiempo implementar varias líneas de producción con utilización cercana o igual al 100%. El objetivo de conseguir volúmenes de 4.000.000 de unidades producidas al año por referencia es factible, pues a la fecha tanto las tostadas de ajo como de las tostadas finas hierbas, se producen en promedio 2.800.000 de unidades anuales y la capacidad instalada está usada al 72%; paralelo a las inversiones en infraestructura y maquinaria, es importante entender las necesidades e intereses del consumidor, para identificar que producto lanzar al mercado y así mismo realizar actividades de posicionamiento.

Por otra parte, el objetivo de aumentar el EBITDA, se plantea para buscar que la empresa cuente con mayor capacidad de efectivo en el momento, no solo de pagar sus obligaciones, sino que le permita contar con disponibilidad de dinero para reinvertir; para monitorearlo se debe tener presente indicadores de liquidez y analizar el flujo de caja operacional. Deben plantearse estrategias por un lado para tener acuerdos comerciales o unidades de negocio con recaudo inmediato o en poco tiempo; por otra parte, modificar algunas condiciones que tienen con sus proveedores y hacer uso ordenado y consciente de su presupuesto.

En materia de la gestión integral humana, se buscan dos objetivos: inicialmente para buscar bienestar de todo el personal que labora en la empresa y así mismo, otra meta buscando impacto comunitario en la región donde la empresa tiene sus principales operaciones. En el caso de las estrategias con intervención a los colaboradores y a sus núcleos familiares, se debe revisar temas como: ambiente laboral, calidad y proyecto de vida de los colaboradores, para en la medida de lo posible, motivar a todo el equipo de trabajo y al conseguir resultados de bienestar para los colaboradores, muy probablemente se verán reflejado en el desempeño y resultados a nivel laboral y en el compromiso con el desarrollo de la empresa. Es importante destacar que si bien los directivos de la empresa planean alcanzar un impacto en el 100% de los colaboradores entienden que esto se logra

de manera paulatina, pues algunas personas presentan barreras de entrada cuando aspectos personales como su salud, familia e intereses están en discusión.

Quizá el reto más grande está en temas ambientales. Actualmente todos los recursos aprovechables que se desechan en la operación son cedidos para una empresa de reciclaje del municipio de Barichara, y hasta aquí llega la vinculación de la P.B., no se sabe con exactitud cuál es el destino final de los recursos. El objetivo a largo plazo puede girar en torno a producciones limpias y certificaciones ambientales, procurando no desechar material, pero mientras esto pasa, el intereses y meta de los directivos de la empresa es hacer un uso más adecuado de los materiales desechados en la producción y del plástico que se usa para envoltura de los productos de panadería. Este proyecto para reutilizar materiales puede articularse también con el objetivo de bienestar comunitario para el entorno y los habitantes del municipio de Barichara. Así mismo, en todo el documento se ha referido el tipo de empaque de los productos, si bien el objetivo a largo plazo debe estar enfocado en los cambios de hábito para el consumo de productos de panadería y quizá prohibiciones radicales para mitigar el consumo de plásticos de un solo uso, tarea que no lo compete únicamente a la P.B. S.A.S., sino que también es deber de otras empresas y entidades gubernamentales; por esta razón el objetivo es validar un producto con empaque biodegradable buscando no afectar o encarecer la estructura de costos y el precio de venta al público del mismo.

Cuando se propone la vinculación a proyectos de bienestar comunitario se refiere a la articulación con varias entidades o personas para el desarrollo de estrategias para el beneficio del municipio de Barichara, tanto de sus pobladores, como de contexto ambiental y por supuesto la dinámica económica de la región; al pensar en esto el abanico de posibilidades es amplio y es deber de los directivos saber en qué tipo de proyectos vincularse y realmente tendrán un impacto positivo en la comunidad.

Finalmente, estos objetivos y estrategias estarán enmarcadas en una propuesta global de la empresa, la cual es el principal propósito de este trabajo de grado: formular un plan estratégico paralelo para la empresa familiar Panadería Barichara S.A.S. enfocado en el desarrollo sostenible.

## 8. PLAN DE INTERVENCIÓN

En la fase de análisis previo, todos los objetivos y estrategias fueron planteadas para la empresa, poco se plantea de la planeación de la familia propietaria; lo anterior debido a la instrucción impartida a los directivos y colaboradores que participaron fue identificar y proponer para la empresa. Sin embargo, en consecuencia, de lo planteado como objetivo central de este trabajo el cual pretende formular un plan estratégico paralelo para la empresa familiar Panadería Barichara S.A.S., enfocado en el desarrollo sostenible; debe revisarse también lo concerniente a la familia para plantear de igual forma estrategias y objetivos.

Fruto de la misma necesidad de ajustar o unificar la visión compartida de la empresa y la familia en la figura 14, se propone un modelo de planeación paralela para la empresa Panadería Barichara S.A.S y la Patiño Patiño, propietaria de la totalidad de la empresa. En dicho modelo se plantean cinco dimensiones, y cada uno de ellos responde a las necesidades de distintos grupos de interés: ya sea a nivel personal de los propietarios, o como una unidad de familia y así mismo como empresa y su relación e impacto en el entorno. Nelson y Campbell (2013) mencionan que hay cuatro componentes básicos en toda organización: la primera de ellas es la tarea, donde se muestra el propósito y razón de existir de la misma; en segundo lugar están las personas, que son el recurso con el que la empresa moviliza gran parte de sus procesos; también está la tecnología, entendida como las herramientas o técnicas con las que cuenta la empresa y finalmente la estructura, donde se evidencian los roles, equipos de trabajo y procesos organizacionales. Y justamente este modelo procura equilibrar los cuatro componentes a partir de la proyección de las cinco dimensiones.

Es importante entender que el direccionamiento estratégico futuro partirá de las necesidades de cada una de las dimensiones que en breve se explicarán, partiendo de una proyección holística de la compañía. El reajuste de la visión, la misión y valores organizacionales/ familiares, se proponen transversales a las 5 dimensiones, mientras que los objetivos y estrategias corporativas, el plan de acción y su respectivo cuadro de mando integral se harán específico para cada una de las dimensiones. De igual manera, el concepto de desarrollo sostenible también estará presente de manera transversal en todas las dimensiones

### 8.1 Modelo de planeación estratégica paralela para la P.B. y su familia propietaria.

**Figura 14 Modelo de planeación estratégica paralela para la P.B. y su familia propietaria.**



Fuente: Elaboración propia.

La dimensión estratégica es el centro del modelo, en esta se pretende plasmar lo concerniente al modelo de negocio de la empresa y su crecimiento, que en últimas es motor para que nuevos escenarios de la empresa sean viables. En primera instancia se encuentra la dimensión emocional, donde cada integrante de la familia Patiño Patiño está por separado, priman las expectativas individuales, su propio proyecto de vida, gustos e intereses. Luego encontramos la dimensión colectiva; aquí la protagonista es la familia propietaria como una unidad, para concretar sus acuerdos y objetivos de cara al futuro. Posteriormente está la dimensión organizacional, están incluidos aquí todos los *stakeholders* tanto internos como externos, y su respectiva conexión con la empresa. Finalmente, se ubica la dimensión de comunidad, en esta se plasma la trascendencia e impacto que tiene la organización en el municipio de Barichara y la región vecina, tanto con sus habitantes como con el contexto ambiental.

El desarrollo de los planes de acción en cada dimensión puede tener tiempos de ejecución y obtención de resultados diferentes, no son interdependientes, pero sí pueden estar conectados. Seguramente en la medida en que la familia tenga claridad y cumplimiento en sus objetivos, esto se verá reflejado en los aspectos de la empresa. Sin embargo, no es una camisa de fuerza, porque una empresa familiar puede cumplir metas financieras o de eficiencia, pero la familiar en su interior no mantiene ningún tipo de armonía o viceversa. El orden lógico, pero no condicional es alcanzar una familia integrada para lograr una empresa planeada, que estará en armonía con el entorno.

### **8.1.1 Dimensión Emocional.**

Cada uno de los miembros de la familia Patiño Patiño, por separado, estarán involucrados en la dimensión emocional y esta tiene dos pilares: proyecto y estilo de vida y por otra parte el desarrollo de la inteligencia emocional. Todo ser humano, en distintas etapas de la vida, se propone alcanzar objetivos y cumplir tareas en pro de orientar su existencia, desarrollar su personalidad y encontrar el sentido de su vida; Marín (2002) define proyecto de vida como el deber ser que el ser humano se plantea, aquello que quiere ser y hacer en determinados momentos y contextos de su vida. En este orden de ideas, se propone que en la dimensión cada integrante revise sus propios intereses y expectativas en su proyecto de vida y quede documentado dentro del plan estratégico, teniendo presente la importancia de equilibrar aspectos como la salud, las relaciones sociales, la alimentación, el conocimiento, los hobbies o pasiones.

El desarrollo de la inteligencia emocional, como el otro pilar, es clave para buen desempeño en cada rol: como familia, propietarios y directivos de la empresa; porque cada uno de los seis miembros lidera equipos de trabajo dentro de la organización y debe buscar mejorar continuamente. El aporte a la empresa debe ser tanto técnico como en materia de liderazgo. El psicólogo Daniel Goleman citado por Fernando (2019), afirma que todo líder debe procurar el desenvolvimiento en cinco componentes de la inteligencia emocional:

- **Autoconsciencia:** Consiste en tener la capacidad de reconocer y entender los propios estados de ánimos, instintos y emociones, así como los efectos que puede causar en los demás.
- **Autodominio:** Entendido como la capacidad de redireccionar o cambiar los impulsos o estados de ánimo negativos. Así como la habilidad de no emitir juicios sin entender previamente el contexto.
- **Motivación:** Entusiasmo para trabajar por razones ajenas al dinero o al estatus, así como la persistencia para lograr metas.
- **Empatía:** Es la capacidad y habilidad para entender la apariencia emocional de otras personas y saber cómo tratarlas de acuerdo a sus reacciones.

- **Habilidades sociales:** Destrezas para manejar relaciones y construir equipos de trabajo.

Justamente, adquirir las capacidades y habilidades mencionadas en los anteriores componentes le permitirán a cada uno de los Patiño, aportar de manera más significativa a la empresa, a sus grupos de trabajo y también a nivel familiar y social. Sin embargo, estas habilidades no son intrínsecas de cada ser humano, pueden cultivarse y fortalecerse y obtener resultados tomándole distinto tiempo a cada persona. Por esta razón, al plasmar objetivos, planes de acción y metas, deben aterrizar al estado en que cada integrante de la familia considere encontrarse.

Por último, puede ser viable incluir en esta dimensión a todos los colaboradores, pero para conseguir resultados debe hacerse de manera paulatina y una vez tenga éxito el proceso con la familia. Así que en la dimensión emocional se documenta un plan de trabajo personalizado para los propietarios de la P.B.

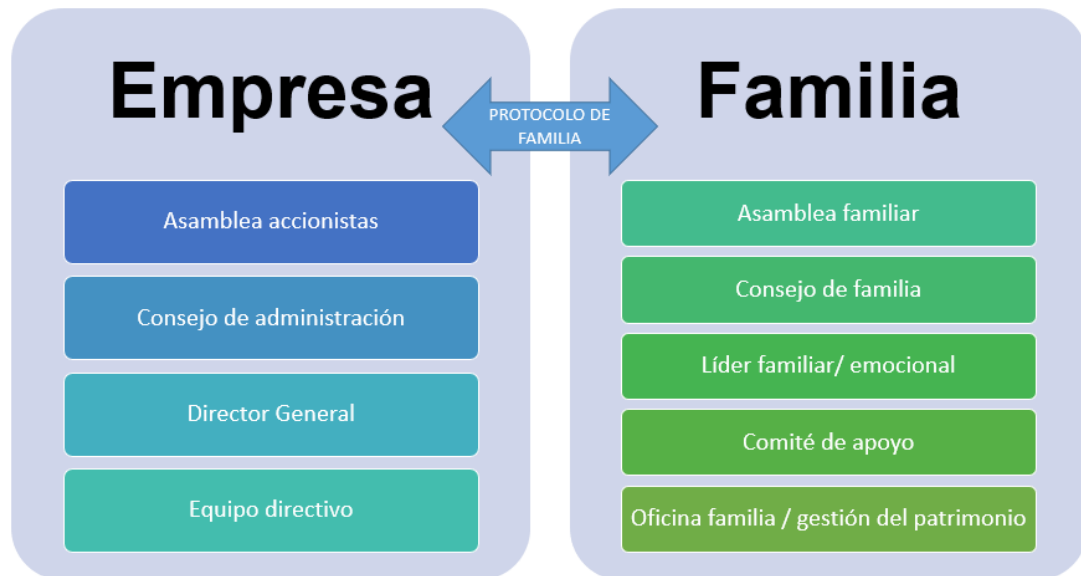
### **8.1.2 Dimensión Colectiva.**

El comportamiento, las decisiones y el desarrollo de la familia toma un papel importante en función al funcionamiento de la empresa; por este mismo motivo se hace vital la implementación de formas de gobierno tanto en la familia como en la empresa, para garantizar la profesionalización de la empresa familiar. En el caso de la familia Patiño Patiño, ya hemos mencionado su triple interacción en temas de administración, propiedad legal y gobierno de la Panadería Barichara S.A.S., para Nelly (2010), a partir de la segunda generación debe haber una distinción evidente entre las tres áreas mencionadas.

La administración se entiende como el día a día de la operación de la empresa; están inmersas todas las actividades, labores y decisiones tanto a nivel operativo, como de gestión y dirección, así que debe existir claridad en el rol y las funciones que cada miembro de la familia tiene en el desempeño diario de la empresa. Por otra parte, debe enmarcarse el alcance de la propiedad legal o la posesión de acciones de cada miembro de la familia al momento de la toma de decisiones y el uso de su voz y voto. Finalmente, el área de gobierno corporativo, transversal en todas las áreas, es el conjunto de tradiciones, costumbres, procedimientos, políticas, reglas y órganos que definen como se controla la propiedad, se dirige el gobierno y se gestiona la administración en una empresa tanto familiar como no familiar, Nelly (2010).

La construcción de estos órganos se hace de manera paulatina y a la medida de la familia, sin forzar su constitución, pero esforzándose para realizar ajustes en pro del buen funcionamiento de la empresa. En la figura 15, veremos un ejemplo de los posibles órganos para la estructura de gobernanza de la empresa-familiar; sin embargo, estos sistemas son interdependientes y lo que pase en un lado va a impactar lo que pase en el otro y viceversa.

**Figuras 15 Estructuras de gobernanza empresa-familiar.**



Fuente: Nelly (2010).

El protocolo de familia es el engranaje justamente entre los dos sistemas: la organización y la familia. Nelly (2010) sugiere que el alcance de este acuerdo puede cobijar temas como:

- Promover la profesionalización de proceso
- Unificar la visión de futuro.
- Fomentar el compromiso, la armonía y unión de los miembros de la familia
- Evitar los comportamientos y decisiones por conveniencia o varios miembros de la familia.
- Crear un sistema de comunicación efectiva entre familia-empresa
- Identificar y establecer un sistema de gobierno ajustado a las características y medidas de la empresa.
- Regular la relación empresa-familia.

Así que el funcionamiento de la familia Patiño Patiño como un colectivo organizado, con alcances, prácticas, roles, reglas y comportamientos tanto conductuales como procedimentales que implica el área de administración, gobierno y propiedad es imprescindible para garantizar la planificación, su crecimiento y continuidad.

Para efectos de esta dimensión, por supuesto se propone un protocolo de familia, dejando planteados inicialmente los objetivos para la proyección de la familia como colectivo, evidentemente con estrategias y plan de acción para alcanzarlos. No necesariamente debe ser un protocolo familiar totalmente terminado, y menos en el corto plazo, la familia debe ser consciente de su estado actual y de su estado deseado.

### **8.1.3 Dimensión Estratégica.**

Básicamente, es la dimensión que hemos analizado en los ítems anteriores, especialmente en la que se basó el diagnóstico organizacional: el estado actual y proyección del modelo del negocio, así como sus objetivos y estrategias financieras, de eficiencia y eficacia; se dará continuidad a los diagnósticos y matrices identificados anteriormente en este documento. Su ubicación central en la propuesta de planeación estratégica paralela es priorizada adrede por su carácter transversal a todas las otras dimensiones; el éxito y cumplimiento de los objetivos trazados en el modelo de negocio brindará la posibilidad de destinar mayor cantidad de recursos en las otras dimensiones.

Existen casos de familias-empresarias con relaciones destruidas o con diferencias marcadas, pero con ventas y utilidades generosas; también puede ser válido familias-empresaria armoniosas, pero con dificultades financieras o negocios a punta de la quiebra; también pueden existir empresas rentables con utilidades abultadas, pero con ningún interés en el bienestar de sus colaboradores y mucho menos interés en mitigar los posibles daños ambientales que puedan generar en el entorno. Así que no todas las dimensiones deben intervenir al mismo tiempo, dependerá del estado de la empresa.

### **8.1.4 Dimensión Organizacional**

El funcionamiento o comportamiento organizacional está influenciado por todas las personas o distintos grupos de interés que pueda tener la empresa. Sin duda, parte del éxito de cualquier compañía se le debe a todas las personas que trabajan para alcanzar los objetivos trazados y acompañan en la operación diaria. Para Chiavenato (2017), toda organización está dotada de recursos financieros y materiales, pero su base de soporte está constituida por las personas que le aportan conocimientos, experiencias y habilidades; además de inyectarle dinamismo, inteligencia e iniciativa para su funcionamiento. Así que la dimensión organizacional se enfoca en plasmar la planeación de la relación que se proyecta con todos los grupos de interés de la P.B. tanto internos (especialmente colaboradores) como externos (clientes, proveedores, organizaciones gubernamentales).

Para realizar esta planeación estratégica de la dimensión organizacional debe tenerse presente tanto a las personas de manera individual como a los equipos de trabajo como un colectivo. Igualmente, la suma del funcionamiento entre las personas y los equipos de personas desemboca en una dinámica organizacional que se manifiesta tanto en la cultura organizacional (entendida como los aspectos vivenciales y de comportamiento) y el diseño

organizacional (entendido como la estructura de procesos y procedimientos de la empresa). Chiavenato (2017).

Para los colaboradores se tendrá en cuenta a la hora de trazar objetivos, estrategias y planes de acción sus diferencias individuales, gustos, afinidades, pasiones, hobbies, intereses, pasiones, salud mental y física; además de su motivación y compromiso hacia el trabajo. Se busca un equilibrio entre su calidad de vida dentro y fuera del trabajo y así mismo, sus posibilidades de carrera o ascenso dentro de la organización. Por otra parte, en los equipos de trabajo se revisan temas como el liderazgo, la comunicación, el estrés, resolución de conflictos, empoderamiento, comportamiento grupal e intergrupal. Lo que la Panadería Barichara plantea en esta dimensión no es un proceso personalizado para cada empleado de inmediato, es un plan que puede ir escalando en cobertura, garantizando el aprendizaje y reconocimiento corporativo.

En el caso de los grupos de interés externos, será de alguna forma el resultado de lo conseguido al interior de la compañía. Ejemplo: si toda la estrategia interna, está enfocada en promover una cultura de servicio está terminará por extenderse a clientes y proveedores especialmente. Sin embargo, también quedan plasmadas con estos grupos de interés (proveedores, clientes, organismos gubernamentales) las estrategias que optimicen la relación existente con cada uno de ellos, buscando el beneficio mutuo.

#### **8.1.5 Dimensión Comunidad.**

En esta quinta y última dimensión harán presencia todos los grupos de interés que no necesariamente están relacionados recíprocamente con la empresa o hacen intercambio, ejemplo: los habitantes, el municipio y el entorno donde está una planta de producción. En el caso de la P.B. S.A.S. todos los años de su existencia ha producido en el municipio de Barichara, Santander, por esta razón puede vincularse a proyectos que vayan en pro de mejorar tanto la calidad de vida, la infraestructura municipal y el rescate o mantenimiento de recursos naturales que están a su alrededor. Para Salazar (2012), el ejercicio responsabilidad social corporativa (RSC) implica un análisis más estratégico por parte de los directivos de la empresa para seleccionar las causas sociales o ambientales en las que vincularían la empresa, siendo también necesario precisar el alcance o nivel de compromiso que se asume; añade que el enfoque hacia la comunidad vecina aporta al éxito y la permanencia en el largo de la empresa. No necesariamente deben plantearse objetivos buscando un beneficio mutuo, pero si se logra obtener beneficio mutuo, va adquirir mayor relevancia este tipo proyectos.

Una empresa del tamaño de la P.B. y con seguridad la más grande del municipio de Barichara, desempeña un rol importante en el día a día de muchos habitantes; no solo sus colaboradores y familias, sino también los empleos indirectos que se generan y la circulación de dinero que se hace con otros comercios locales; por otro lado, al existir tan pocas oportunidades laborales y reducido número de empresas privadas se convierte en

la primera opción para la búsqueda de empleo o para conseguir recursos de patrocinio a algún proyecto. En esta dimensión los directivos deben tener especial cuidado para reflexionar y estar seguros de apostarle a proyectos sociales y ambientales que se proyecten en el largo plazo y desemboque en el bienestar de la mayor cantidad de personas posibles.

Si bien el análisis de las cinco dimensiones no está en el diagnóstico organizacional, las propuestas que se plasman a continuación son fruto del mismo ejercicio de reconocimiento día a día de la empresa como director comercial, el crecimiento personal como miembro de una empresa familiar, las proyecciones e interés como propietarios y las conversaciones con muchos de los colaboradores sobre el presente y futuro de la empresa.

## **8.2 Implementación del plan estratégico paralelo de la Panadería Barichara S.A.S.**

En esta etapa se hace el reajuste a la visión, misión y se documentan y dejan plasmados valores y principios de la organización; además se trazarán los objetivos, estrategias, planes de acción y control de lo planteado en cada una de las dimensiones anteriormente expuestas.

### **8.2.1 Visión**

#### **8.2.1.1 Visión actual**

Posicionarnos para el 2025 como una empresa líder en la industria panificadora de Santander de manera rentable, sostenible, transparente y comprometida con el desarrollo económico y social de la región

#### **8.2.1.2 7.2.2.2. Visión propuesta.**

Posicionar para el 2025 a Panadería Barichara S.A.S. como un referente nacional por su portafolio de productos estando presentes en distintos momentos y necesidades de la vida de los consumidores.

En la visión actual, la rentabilidad, sostenibilidad y el compromiso con el desarrollo de la región pueden replantearse como políticas de la empresa que se desarrollan a través de diversas estrategias; mientras la transparencia puede ser un principio organizacional transversal en todos los procesos y equipos de trabajo de la misma. La misión propuesta pretende desarrollar diversificación de productos de panadería, comercializados en la mayor parte del territorio nacional, y además siendo una solución para la alimentación en distintos momentos de consumo de cualquier persona de acuerdo a sus necesidades. Ejemplo: el desayuno, el almuerzo, onces, lonchera, pasabocas, entre otras.

## **8.2.2 Misión**

### **8.2.2.1 Misión actual**

Empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos con altos estándares de calidad y sabores auténticos.

### **8.2.2.2 Misión propuesta**

Comunidad dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos, priorizando la calidad, apasionados por ofrecer sabores auténticos, brindando calidad de vida a su equipo de trabajo y estando en armonía con su entorno.

Partiendo de la misión actual, es recomendable dejar de verse como simplemente la empresa de familia e involucrar a más personas y grupos de interés que trabajan para el buen desarrollo de la empresa y al plantear la comunidad se sugiere ser algo más que una empresa que se dedica a realizar transacciones comerciales. Así mismo, el tema de tener calidad es imprescindible para cualquier fábrica de alimentos, pero no está de menos tenerla como una prioridad, apasionados por la mejora continua. Igualmente, en el caso de los sabores auténticos se propone una forma de trabajar, y al hacerlo con pasión demuestra el compromiso de la empresa por brindarle buenas opciones al consumidor. De igual manera, se propone el acompañamiento a sus colaboradores más allá de las condiciones contractuales, buscando que la P.B. sea un excelente lugar para desarrollar un proyecto de vida personal y profesional; adicionalmente como última propuesta está el equilibrio con el entorno, siendo recíproco con lo que el mismo medio ambiente le ha brindado a la compañía.

## **8.2.3 Valores**

En el primer diagnóstico realizado no se hallaron documentados, ni familiarizados valores corporativos, sin embargo, durante el proceso de análisis y acompañamiento con distintos colaboradores de la empresa, directivos/familia se identificaron y propusieron colectivamente los siguientes valores para aplicación transversal en todo lo inherente a la Panadería Barichara S.A.S.

- **Transparencia:** Estamos convencidos que cada cosa que hagamos debe ser clara, para generar confianza y seguridad con las personas que tenemos relación. Ejemplo: ser transparentes con las condiciones laborales, tributariamente o con las acciones del día a día de la empresa.
- **Pasión:** Nos emociona cada proyecto nuevo o antiguo destinando el tiempo y recurso necesario para brindar siempre lo mejor.

- Perseverancia: Cada día nos esforzamos por conseguir mejores resultados y hacer una mejor versión de nuestro equipo y de los alimentos que producimos.
- Empatía: Queremos entender las necesidades del cliente y todos los interesados en la empresa para siempre brindar las mejores soluciones.

### 8.2.4 Matriz de cruces para las 5 dimensiones

A continuación, se relacionan los objetivos y sus respectivas estrategias planteadas para cada una de las dimensiones propuestas en este modelo de planeación paralela de la empresa familiar Panadería Barichara S.A.S.; si bien puede que existan otros objetivos se priorizaron aquellos que se proyectan a corto o mediano plazo, inclusive algunos se requieren conseguirlos primero para poder trazarse objetivos más prolongados.

**Tabla 16 Matriz de cruce dimensión emocional**

	ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	OBJETIVOS
Dimensión emocional	Invertir ingresos personales en nuevas oportunidades de negocios	Aumentar en un 150% a 2022 los ingresos económicos personales
	Mejorar el salario recibido en la Panadería Barichara S.A.S.	
	Diseñar plan de hábitos de vida saludable	Conseguir un estado sobresaliente de vida sana y bienestar físico en el 2022
	Valoraciones médicas interdisciplinarias	
	Realizar 6 horas de ejercicio semanal	
	Diseñar cronograma de actividades para definir día y hora	Descubrir o destinar tres horas semanales a un hobby arte u oficio a partir del 2021
	Replantear horarios de trabajo	

Fuente. Elaboración propia

Como se referencia en la tabla 16 evidenciamos los objetivos de la dimensión emocional, estos objetivos son los comunes a la mayoría de los integrantes de la familia; pues a nivel personal hay otras expectativas. Aumentar los ingresos económicos es transversal para todos para cumplir sus expectativas personales, pero teniendo presente la búsqueda de ingresos alternos a salario recibido de la empresa familiar; la vida sana y el bienestar físico se convierte en una meta común, pues el bienestar físico va a influir positivamente en el desempeño laboral; finalmente para el beneficio mental encontrar un pasatiempo que permita desconectarse de la rutina, destinando un tiempo para el bienestar propio.

Por otra parte, la familia concluye que es necesario equilibrar la vida personal y paralelamente desarrollar habilidades de inteligencia emocional, sin embargo, no se plasma las habilidades sociales, la empatía, la autoconsciencia y autodominio en los

objetivos pues deben construirse a largo plazo y cada uno bajo sus propias habilidades y capacidades.

**Tabla 17 Matriz de cruce dimensión colectiva**

	ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	OBJETIVOS
Dimensión colectiva	Evidenciar o inculcar los valores familiares necesarios previos y posteriores de elaborado el protocolo	Diseñar e implementar a 2022 un Protocolo de Familia con alcance a todos las empresas donde la familia tenga participación
	Acompañamiento externo y calificado para la creación e implementación progresiva del protocolo familiar	
	Destinar las utilidades de la Panadería Barichara S.A.S en nuevas oportunidades de negocio	Crear y ejecutar 2023 un grupo empresarial de al menos 3 empresas donde la familia tenga 50% o más de participación accionaria
	Validar la viabilidad de empresas complementarias a las operaciones de la Panadería Barichara S.A.S.	
	Consultoría externa y calificada para la creación e implementación progresiva de los órganos de gobierno	Implementar en el 2021 dos órganos de gobierno para Panadería Barichara S.A.S.
	Capacitación familiar prácticas de gobierno corporativo	

Fuente. Elaboración propia

En esta dimensión se plasma el futuro de la familia, especialmente en función a la relación con la empresa o como un colectivo que tiene intereses económicos y de otras índoles compartidos. En el caso de la familia propietaria de la P.B. vemos en la tabla 17, que dos objetivos plasmados van en busca de la profesionalización de la empresa familiar, especialmente a crear, mejorar y regular las prácticas de gobierno corporativo y el alcance de los miembros de la familia en la empresa; buscando minimizar las posibilidades de malentendidos, manejos indebidos o discusiones por conflicto de intereses. Por otra parte, la meta de crear un grupo empresarial es respuesta a la intención de diversificar las fuentes de ingreso monetario.

**Tabla 18 Matriz de cruce dimensión estratégica**

	ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	OBJETIVOS
Dimensión Estratégica	Propuestas comerciales de producto ajustadas a necesidad y medida de nuevos clientes.	Alcanzar un 35% de participación sobre el total de la venta anuales de la empresa con la apertura de nuevos acuerdos comerciales o unidades de negocio para el 2022
	Crear alianzas para comercialización con productos complementarios para fortalecer consumo de panadería y alianzas con retailers especialista en última milla	
	Creación de estrategias comerciales para fidelización y recompra en ciudad origen del visitantes del municipio de Barichara	
	Ampliar los canales de venta para aumentar las transacciones comerciales con recaudo inmediato	Incrementar año tras año el flujo de caja libre en un 4%
	Planear y ejecutar un presupuesto anual	
	Implementación de políticas de condiciones para proveedores y procesos de compras	
	Adecuación de plantas satélites especializadas en líneas de producción y en relación a la demanda	Contar a 2022, con capacidad instalada para producir 6 productos con volúmenes anuales de 4.000.000 de unidades.
	Optimización de los procesos actuales de producción	
Estudio financiero y técnico para construir nueva planta de producción		

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 19, se encuentran los objetivos estratégicos, entendidos como el horizonte del modelo de negocio de cualquier empresa. Para el caso de la Panadería Barichara, la finalidad es mejorar en tres aspectos considerados como fundamentales para las directivas de la empresa: capacidad instalada, para obtener mayor participación en el mercado y ser una empresa más competitiva, ampliando su portafolio de productos paralelamente; la liquidez, comprendiéndola como la capacidad de contar con efectivo disponible para nuevas inversiones y capital de trabajo; finalmente la diversificación de clientes o canales de venta, buscando crecimiento en los volúmenes de venta y también disminuir la dependencia de clientes específicos.

**Tabla 19 Matriz de cruce dimensión organizacional**

	ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	OBJETIVOS
Dimensión Organizacional	Diseño, implementación y seguimiento de un sistema para la identificación de necesidades y expectativas p	Implementar y ejecutar un programa de bienestar social y laboral impactando el 50% de los colaboradores para el 2022
	Medir y hacer seguimiento al clima laboral de la empresa.	
	Otorgar beneficios y motivaciones a los colaboradores	
	Propuestas de mejoramiento o retroalimentación de los procesos actuales por parte los colaboradores	Documentar e implementar el 100% del mapa de procesos y procedimientos de la empresa en el 2021
	Validación y evaluación de los cambios o nuevos procesos	Medir y alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 60% para el 2022
	Implementación de un CRM para la gestión de la relación con los clientes.	

Fuente. Elaboración propia

Los objetivos de la dimensión organizacional se encuentran en la tabla 19, en esta caso se proyectaron para cubrir las necesidades de varios grupos de interés de la P.B.: colaboradores y clientes; por parte de los colaboradores la intención es que la empresa se convierta para ellos en un mejor lugar para su desarrollo laboral, considerándola como un oportunidad de proyecto de vida; mientras para los clientes, el fin es tener un acercamiento y retroalimentación por parte de ellos que permita brindar un mejor servicio, especialmente porque en la mayoría de canales de venta la empresa llega al consumidor a través de un tercero. Por otra parte, el otro objetivo busca la mejora continua y la claridad en el rol de cada colaborador dentro de los procesos de la cadena de valor de la compañía.

**Tabla 20 Matriz de cruce dimensión comunidad**

	ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	OBJETIVOS
Dimensión Comunidad	Enlazar ventas de canales específicos con un proyecto comunitario	Articularse o promover año a año con un proyecto de bienestar comunitario.
	Alianzas interinstitucionales con entidades que adelanten proyectos sociales en el municipio de Barichara	
	Realización de convenios para la investigación de nuevos materiales para el empaque de los productos.	Realizar en el 2024 una validación de producto con empaque 100% biodegradable.
	Diseñar programa para re-usar el empaque de los productos	Implementar y ejecutar a 2022 un proyecto de reutilización del empaque de productos y material desechado de la planta de producción para beneficio comunitario

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, para la dimensión comunidad, podemos ver en la tabla 20 los objetivos planteados, todos en busca de generar retribución al entorno donde se ha desempeñado la empresa. Hay dos objetivos similares que buscan el beneficio comunitario, pero uno de ellos es a partir del empaque o el material desechado en la fábrica, el otro no necesariamente debe tener presente el factor ambiental. En el caso del producto a validar en el mercado con empaque biodegradable es en respuesta a la responsabilidad colectiva de todas las empresas que envasan o empaacan su producto para venderlo al mercado

Todos los objetivos anteriormente expuestos en cada una de las dimensiones sin duda pueden modificarse o cambiarlos por completo a medida que se va retroalimentando el proceso. De ahí la importancia de realizar un plan de trabajo, un seguimiento y evaluación de cada uno de ellos.

### 8.2.5 Plan de acción

Cada uno de los objetivos debe estar tener estrategias de cumplimiento y a su vez tareas o actividades más específicas que paulatinamente ayuden a lograr el alcance trazado, se hace necesario además especificar el tiempo, responsable o líder y presupuesto de cada una de las tareas mencionadas. Inicialmente en la tabla 21 se presenta un breve resumen del tiempo y presupuesto propuesto para todas las dimensiones.

**Tabla 21 Resumen plan de acción por dimensión**

	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
<b>DIMENSION EMOCIONAL</b>	ene-21	mar-22	De acuerdo a necesidad personal
<b>DIMENSION COLECTIVA</b>	ene-21	dic-23	Por definir
<b>DIMENSION ESTRATÉGICA</b>	ene-21	dic-22	\$ 270.300.000
<b>DIMENSION ORGANIZACIONAL</b>	ene-21	dic-22	\$ 128.000.000
<b>DIMENSION COMUNIDAD</b>	ene-21	may-23	\$ 127.000.000

*Fuente. Elaboración propia*

A continuación, se relaciona cada uno de los planes de acción de los objetivos de las cinco dimensiones:

**8.2.5.1 Plan de acción de los objetivos de la dimensión emocional:**

Todos los planes de acción de los objetivos de la dimensión emocional al ser personales pueden no darse o concretarse en tiempo distintos. En la tabla 22 vemos la meta de aumentar la cantidad de dinero recibida mensual, pero lograr aumentar los ingresos económicos por razones distintas al salario devengado en la empresa familiar, es fruto de la virtud o capacidad individual de cada miembro de la familia; así que los tiempos se alteran en cada caso.

**Tabla 22 Plan de acción. Objetivo: Aumentar en un 150% a 2022 los ingresos económicos personales**

<b>OBJETIVO: Aumentar en un 150% a 2022 los ingresos económicos personales</b>				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Invertir ingresos personales en nuevas oportunidades de negocios</b>				
Realizar un presupuesto mensual	Individual	ene-21	ene-21	No requiere
Destinar un porcentaje mensual de los ingresos para ahorros	Individual	ene-21	ene-22	De acuerdo a capacidad
Destinar una hora semanal para validar nuevas posibilidades de negocio.	Individual	ene-21	ene-22	No requiere
Realizar una primer inversión en oportunidad de negocio	Individual	feb-22	feb-22	De acuerdo a capacidad
Monitorear la inversión	Individual o Socio	mar-22	cada 3 meses	No requiere
<b>Mejorar el salario recibido en la Panaderia Barichara S.A.S.</b>				
Revisión utilidades netas del 2020	Junta de socios	ene-21	ene-21	No requiere
Revisión de proyección de ventas de Panaderia Barichara 2021	Junta de socios	feb-21	feb-22	No requiere
Proponer nuevo salario	Junta de socios	mar-21	mar-22	No requiere
Revisión del impacto de los nuevos salarios en el funcionamiento de la	Junta de socios	feb-22	feb-22	No requiere
Aprobación nuevo salario	Junta de socios	mar-22	mar-22	De acuerdo a capacidad

Fuente. Elaboración propia

Es el mismo caso de estar en buena condición física, en la tabla 23, se relaciona el plan de acción para lograr un estado de sobresaliente de visa sana y bienestar físico; el cumplimiento de este plan va depender exclusivamente de la disciplina, la constancia, los hábitos y el estado de salud actual que cada miembro de la familia lleve.

**Tabla 23 Plan de acción. Objetivo: Conseguir un estado sobresaliente de vida sana y bienestar físico en el 2022**

<b>OBJETIVO: Conseguir un estado sobresaliente de vida sana y bienestar físico en el 2022</b>				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Diseñar plan de hábitos de vida saludable</b>				
Elaborar cronograma de hábitos actuales y nuevos	Individual	ene-21	feb-21	No requiere
Consulta a especialista para plan de hábitos	Individual	mar-21	mar-21	De acuerdo a especialista
Diseñar y ejecutar hábitos	Individual	abr-21	indefinido	No requiere
Realizar lista de chequeo para monitorear cumplimiento de hábitos	Individual	abr-21	indefinido	No requiere
<b>Valoraciones médicas interdisciplinarias</b>				
Realizar valoración médica general para estado inicial	Individual	ene-21	ene-21	De acuerdo a especialista
Programar valoraciones médicas de alguna molestia específica	Individual	feb-21	nov-21	De acuerdo a especialista
Elaborar un cronograma de visitas médicas según necesidad	Individual	feb-21	indefinido	No requiere
<b>Realizar 6 horas de ejercicio semanal</b>				
Identificar y brindar herramientas para realizar la disciplina a gusto	Individual	feb-21	feb-21	De acuerdo a compras para el
Realizar cronograma de ejercicio semanal	Individual	feb-21	feb-21	No requiere
Realizar lista de chequeo para monitorear cumplimiento	Individual	feb-21	indefinido	No requiere
Valoración técnica de la ejecución del deporte.	Individual	mar-21	mar-21	De acuerdo a especialista

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 24, se encuentra el objetivo que pretende que cada miembro de la familia logre encontrar o destinar algunas horas a lo largo de la semana a algún pasatiempo o arte; alcanzar este objetivo depende en gran medida de los intereses que cada uno tenga y además de la disponibilidad de tiempo. Posiblemente si la empresa decide ceder tiempo laboral para motivar la realización del mismo y con el tiempo establecer este espacio para el beneficio de todos los colaboradores.

**Tabla 24 Plan de acción. Objetivo: Descubrir o destinar tres horas semanales a un hobbies u oficio a partir del 2021.**

<b>OBJETIVO: Descubrir o destinar tres horas semanales a un hobby u oficio a partir del 2021</b>				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Diseñar cronograma de actividades para definir día y hora</b>				
Definir hobby, arte u oficio a realizar según gustos e intereses	Individual	ene-21	feb-21	No requiere
Validar espacio de aprendizaje	Individual	mar-21	abr-21	No requiere
Iniciar con la práctica del hobby, arte u oficio elegido	Individual	may-21	indefinido	De acuerdo a elección
<b>Replantear horarios de trabajo</b>				
Realizar lista de actividades realizadas laboralmente	Individual	ene-21	ene-21	No requiere
Ordenar en un cronograma las actividades para poder destinar horas	Individual	feb-21	indefinido	No requiere

Fuente. Elaboración propia

**8.2.5.2 Plan de acción de los objetivos de la dimensión colectiva:**

La familia Patiño, frutos de su visión colectiva y necesidades plasmo los siguientes objetivos a conseguir en el corto y mediano plazo; los tres una vez logrados deben seguir implementándose y puede sufrir modificaciones o mejoras, pues todos son para el beneficio a largo plazo de esta y las siguientes generaciones, buscando reaccionar de manera organizada ante los nuevas situaciones negativas y positivas que puedan surgir en el desarrollo cotidiano de su ejercicio familiar y empresarial.

En la tabla 25, se plasma el plan de acción para lograr el inicio del acuerdo entre miembros de la familia actuales o futuros con participación en la propiedad y dirección de las empresas; surge de la necesidad de aprender a llevar situaciones que ya se han presentado y que en ocasiones no se sabe cómo llevar o solucionar.

**Tabla 25 Plan de acción. Objetivo: Diseñar e implementar a 2022 un Protocolo de Familia con alcance a todas las empresas donde la familia tenga participación**

OBJETIVO: Diseñar e implementar a 2022 un Protocolo de Familia con alcance a todas las empresas donde la familia tenga participación				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
Evidenciar o inculcar los valores familiares necesarios previa y posteriormente de elaborado el protocolo				
Realizar reuniones familiares para determinar los valores y conductas que consideren prioritarias	Miembros familia	ene-21	may-21	No requiere
Elegir los valores transversales para plasmar en el protocolo	Miembros familia	jun-21	jun-21	No requiere
Realizar reuniones familiares para retroalimentar el cumplimiento de lo pactado	Miembros familia	jul-21	indefinido	No requiere
Acompañamiento externo y calificado para la creación progresiva del protocolo familiar				
Recibir y estudiar propuestas y cotizaciones de consultores externos	Miembros familia	abr-21	jun-21	No requiere
Elegir una propuesta de consultoría	Miembros familia	jul-21	jul-21	De acuerdo a las propuestas
Acordar un plan de trabajo entre el consultor y la familia	Consultor y familia	ago-20	indefinido	No requiere

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 25, se puede ver la hoja de ruta diseñada para la creación de un grupo empresarial con participación total o mayoritaria; a la fecha de elaboración de este documento cuentan con dos empresas, así que la factibilidad de conseguirlo es alta y mediano plazo debe proyectarse la integración de las mismas como grupo empresarial.

**Tabla 26 Plan de acción. Objetivo: Crear y ejecutar 2023 un grupo empresarial de al menos 3 empresas donde la familia tenga 50% o más de participación accionaria**

OBJETIVO: Crear y ejecutar 2023 un grupo empresarial de al menos 3 empresas donde la familia tenga 50% o más de participación accionaria				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
Destinar las utilidades de la Panadería Barichara S.A.S en nuevas oportunidades de negocio				
Definir porcentaje de utilidades de la P.B. S.A.S. para invertir en nuevos negocios distintos	Junta directiva	feb-21	mar-21	No requiere
Identificar oportunidades de negocio acorde a el monto de dinero definido	Miembros familia	abr-21	dic-21	No requiere
Elección y ejecución de la inversión	Miembros familia	ene-22	indefinido	De acuerdo a la inversión
Seguimiento de los resultados de la inversión	Miembros familia	ene-22	indefinido	No requiere
Validar la viabilidad de empresas complementarias a las operaciones de la Panadería Barichara S.A.S.				
Evaluar la cadena de valor actual identificando oportunidades de negocio	Director General / Operativo/ Comercial	ene-21	dic-21	No requiere
Evaluar y proponer con proveedores o clientes nuevos acuerdos comerciales complementarios a la P.B.	Director General / Operativo/ Comercial	ene-21	dic-21	No requiere
Formular y ejecutar un plan de negocio.	Director General / Comercial / Financiera	jul-21	indefinido	De acuerdo a la inversión

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, el último objetivo de la dimensión colectiva, consiste implementar dos órganos de gobierno, del cual vemos su plan de acción en la tabla 27; en la actualidad, existen espacios que esbozan el funcionamiento de los órganos, pero no siempre se hace de manera ordenada o culminan con decisiones o conclusiones; la dificultad consiste en que la junta directiva, la asamblea de accionistas, el equipo directivos, el consejo de familia u otros órganos posibles están presididos por las mismas personas. La necesidad es aprender a documentar, implementar y separar los momentos y temas de decisión.

**Tabla 27 Plan de acción. Objetivo: Implementar en los 2021 dos órganos de gobierno para Panadería Barichara S.A.S.**

OBJETIVO: Implementar en el 2021 dos órganos de gobierno para Panadería Barichara S.A.S.				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
Consultoría externa y calificada para la creación e implementación progresiva de los órganos de gobierno				
Recibir y estudiar propuestas y cotizaciones de consultores externos	Miembros familia/ Junta Directiva	ene-21	may-21	No requiere
Elegir una propuesta de consultoría	Miembros familia/ Junta Directiva	jun-21	jun-21	No requiere
Acordar un plan de trabajo entre el consultor, familia/junta directiva	Miembros familia/ Junta Directiva	jul-21	indefinido	De acuerdo a las propuestas
Capacitación familiar prácticas de gobierno corporativo				
Cursar diplomado de gobierno corporativo ( mínimo 1 miembro de la familia)	Miembro familia	feb-21	dic-21	De acuerdo a oferta academica
Realizar una actividad mensual de capacitación	Miembros familia	mar-21	dic-21	No requiere

Fuente. Elaboración propia

### 8.2.5.3 Plan de acción de los objetivos de la dimensión estratégica:

Conseguir los objetivos de la dimensión estratégica puede garantizar el éxito o la facilidad de permitir el desarrollo de las otras dimensiones, pues sin duda, es el eje económico, entendido como la disponibilidad de recursos económicos que ayuda a acelerar la satisfacción de algunas necesidades. Si bien no se puede calificar estos objetivos como los más importantes si son fundamentales.

En la tabla 28 se expone parte del plan para lograr el aumento de ventas en nuevos canales, buscando equilibrar la participación de todos los canales en el total de la venta, la cual se relacionaba en la tabla 3; y así mismo disminuir la dependencia de dos clientes del segmento de *hard discount* que suman actualmente cerca del 83% sobre el global de la demanda de la empresa.

**Tabla 28 Plan de acción. Objetivo: Alcanzar un 35% de participación sobre el total de la venta anuales de la empresa con la apertura de nuevos acuerdos comerciales o unidades de negocio para el 2022**

<b>OBJETIVO: Alcanzar un 35% de participación sobre el total de la venta anuales de la empresa con la apertura de nuevos acuerdos comerciales o unidades de negocio para el 2022</b>				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Propuestas comerciales de producto ajustadas a necesidad y medida de nuevos clientes.</b>				
Visita comercial a retails que oferten canasta básica de alimentos a consumidores para identificar que ofertan en su portafolio	Director Comercial	ene-21	abr-21	\$ 1.000.000
Agendar citas con jefes de compra para conocer si tienen alguna necesidad de producto específica	Director Comercial	mar-21	dic-21	\$ 1.500.000
Realizar propuesta comerciales y gestionar codificación de productos	Director Comercial / Director General	abr-21	jul-22	\$ 1.000.000
<b>Crear alianzas para comercialización con productos complementarios para fortalecer consumo de panadería y alianzas con retails especialista en última milla</b>				
Fortalecer el portafolio de las rutas de venta TAT en la región y Bogotá con productos nuevos propios o incluyendo no fabricados por la empresa	Director Comercial / Vendedores de ruta	mar-21	jul-22	\$ 800.000
Codificar productos del portafolio en retails aliados a Rappi u otras plataformas de entrega en última milla	Director Comercial	abr-21	ago-22	\$ 1.000.000
<b>Creación de estrategias comerciales para fidelización y recompra en ciudad origen de los visitantes del municipio de Barichara</b>				
Captación de datos de los visitantes de Barichara y que compran en el punto de venta principal	Equipo Mercadeo	feb-21	feb-22	\$ 5.000.000
Realizar actividades promocionales o participación en eventos masivos en ciudades como Bogotá y Bucaramanga	Equipo Mercadeo	abr-21	ago-22	\$ 75.000.000
Invitación de clientes que reconocen la marca por la compra en Barichara a eventos en su ciudad de origen donde participe la em	Equipo Mercadeo	may-21	sep-22	\$ 7.000.000

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, en la tabla 29 se expone el cronograma de trabajo para buscar la mejora en la disponibilidad de efectivo. Actualmente las condiciones de pago con los clientes en su mayoría son a sesenta días, lo que obliga a buscar alternativas del sector bancario para la cancelación de pasivos y el capital de trabajo. Parte del éxito para alcanzar un óptimo flujo de efectivo, se basa en intensificar los canales que permitan pagos inmediatos o a corto plazo.

**Tabla 29 Plan de acción. Objetivo: Incrementar año tras año el flujo de caja libre en un 4%**

<b>OBJETIVO: Incrementar año tras año el flujo de caja libre en un 4%</b>				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Ampliar los canales de venta para aumentar las transacciones comerciales con recaudo inmediato</b>				
Fortalecer las rutas TAT tanto en cobertura geografica como en aumento de promedio de venta por tienda	Director Comercial / Vendedores de ruta	feb-21	indefinido	\$ 5.000.000
Fortalecer la visibilización de la venta a través de canales digitales	Director Comercial y Equipo mercadeo	feb-21	indefinido	\$ 75.000.000
<b>Planear y ejecutar un presupuesto anual</b>				
Definir los presupuestos anuales por cada área	Director de área	ene-21	ene-21	No requiere
Ensamblar y ajustar el presupuesto global	Director Financiero	feb-21	feb-21	No requiere
Monitorear el optimo uso del presupuesto	Director Financiero	mar-21	indefinido	No requiere
<b>Implementación de políticas de condiciones para proveedores y procesos de compras</b>				
Revisión de los actuales procesos de compras y las condiciones comerciales con los proveedores	Director Operativo / Financiero	feb-21	feb-21	No requiere
Ajuste y creación de políticas y procesos con proveedores	Financiero	mar-21	sep-21	No requiere

Fuente. Elaboración propia

Enfáticamente la empresa también está trabajando en el aumento de su capacidad instalada y las estrategias para conseguirlo se desglosan en la tabla 30. A cierre del año 2020 solo cuenta con dos referencias que manejan ese volumen de demanda; respondiendo a su estrategia comercial y simultáneamente la capacidad debe ir

expandiéndose; esto sin duda le va permitir a P.B. avanzar en la participación del mercado nacional

**Tabla 30 Plan de acción. Objetivo: Contar a 2022, con capacidad instalada para producir 6 productos con volúmenes anuales de 4.000.000 de unidades.**

OBJETIVO: Contar a 2022, con capacidad instalada para producir 6 productos con volúmenes anuales de 4.000.000 de unidades.				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Adecuación de planta satélite especializada en líneas de producción y en relación a la demanda</b>				
Proyectar las cantidades estimadas de venta del producto o línea de producción	Director Comercial	ene-21	ene-21	No requiere
Diseñar la línea de producción en bodega satélite	Director Operativo/ Proveedores	feb-21	feb-21	No requiere
Cotización de montaje y adecuación de planta satélite	Director Operativo / General / Financiero	mar-21	jun-21	No requiere
Montaje y puesta en marcha de planta satélite	Director Operativo / Proveedores/ Equipo producción	jul-21	dic-23	\$ 45.000.000
<b>Optimización de los procesos actuales de producción</b>				
Determinar con claridad las capacidades actuales por línea de producción	Director Operativo	ene-21	feb-21	No requiere
Diseñar objetivos de cumplimiento y monitorearlos	Director Operativo	mar-21	indefinido	No requiere
<b>Estudio financiero y técnico para construir nueva planta de producción</b>				
Recibir y estudiar propuestas y cotizaciones de asesores externos	Director General	ene-21	ene-21	No requiere
Elegir una propuesta de asesoría	Junta Directiva	feb-21	feb-21	No requiere
Acordar un plan de trabajo entre el asesor	Director General	mar-21	mar-21	No requiere
Diseño interdisciplinar de la nueva planta de producción	Director General / Directores área/ Proveedores	abr-21	sep-21	\$ 53.000.000

Fuente. Elaboración propia

#### 8.2.5.4 Plan de acción de los objetivos de la dimensión organizacional:

Como otra dimensión transversal está la dimensión organizacional, la cual involucra varios grupos interesados. En el caso de este plan estratégico solo se tuvieron en cuenta dos partes: clientes y colaboradores, donde la empresa ha realizado actividades aisladas.

En la tabla 31, está expuesto el plan de acción para impactar positivamente el día a día de los colaboradores. Se pretende alcanzar el 50% de los colaboradores pues se parte de la idea de que para algunos colaboradores no será significativo el esfuerzo de la compañía o no despierta su interés y que es un proceso progresivo lograr la motivación e identificación de todo el personal que labora en P.B.

**Tabla 31. Plan de acción. Objetivo: Implementar y ejecutar un programa de bienestar social y laboral impactando el 50% de los colaboradores para el 2022**

OBJETIVO: Implementar y ejecutar un programa de bienestar social y laboral impactando el 50% de los colaboradores para el 2022				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Diseño, implementación y seguimiento de un sistema para la identificación de necesidades y expectativas personales de los colaboradores.</b>				
Diseñar y ejecutar fase de diagnóstico para determinar punto de partida	Equipo recurso humano	ene-21	jul-21	\$ 5.000.000
Diseñar y promover programas de capacitación y proyecto de vida para colaboradores	Equipo recurso humano	ago-21	ago-22	\$ 20.000.000
Retroalimentación de lo ejecutado	Equipo directivo	sep-22	dic-22	No requiere
<b>Medir y hacer seguimiento al clima laboral de la empresa.</b>				
Diseñar y ejecutar encuestas y entrevistas para diagnóstico inicial de clima laboral	Equipo recurso humano	ene-21	mar-21	\$ 5.000.000
Diseñar y ejecutar un plan de mejora del diagnóstico inicial	Equipo recurso humano	abr-21	sep-22	\$ 20.000.000
Retroalimentación del plan de mejora	Equipo directivo	oct-22	dic-22	No requiere
<b>Otorgar beneficios y motivaciones a los colaboradores</b>				
Definir metas, condiciones o políticas a cumplir para acceder a beneficios	Lider de área	feb-21	mar-21	No requiere
Diseñar premios en función a cumplimiento de metas	Equipo directivo	mar-21	dic-21	No requiere
Realizar el canje de premios para los colaboradores beneficiados	Equipo recurso humano	dic-21	dic-21	\$ 60.000.000

Fuente. Elaboración propia

Así mismo, en la tabla 32 se detallan las tareas a realizar para conseguir la documentación e implementación del total de los procesos de la P.B., meta que se prioriza en el año 2021 dado los inconvenientes que expresan los directivos de la empresa se presentan por fallas en la comunicación, claridad en el alcance de los cargos y funciones de los colaboradores.

**Tabla 32. Plan de acción. Objetivo: Documentar e implementar el 100% del mapa de procesos y procedimientos de la empresa en el 2021**

OBJETIVO: Documentar e implementar el 100% del mapa de procesos y procedimientos de la empresa en el 2021				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
<b>Propuestas de mejoramiento o retroalimentación de los procesos actuales por parte los colaboradores</b>				
Reuniones por equipos responsables de procesos tácticos y operativos	Equipos / Contratista	feb-21	abr-21	\$ 2.000.000
Recopilación y ajuste de las propuestas los procesos actuales	Contratista	may-21	jul-21	\$ 3.000.000
<b>Validación y evaluación de los cambios o nuevos procesos</b>				
Documentación y formalización del mapa de procesos de la empresa.	Contratista/ Equipo directivo	ago-21	sep-21	\$ 5.000.000
Seguimiento a la eficiencia y eficacia en el desarrollo diario de los proceso	Directores de área	oct-21	dic-21	No requiere

Fuente. Elaboración propia

Para acercar a otro grupo de interés de la empresa, está el objetivo que consiste en medir la satisfacción del cliente y vemos su plan de acción en la tabla 33. A la fecha este proceso de medición se encuentra en cero, en la empresa si existe un protocolo de PQRS pero no se ha integrado dentro de un plan de interacción integral con el cliente; es así como la primer fase es implementar el CRM, por sus siglas en inglés, obteniendo como un resultado la medición del índice de satisfacción del cliente.

**Tabla 33. Plan de acción. Objetivo: Medir y alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 60% para el 2022**

OBJETIVO: Medir y alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 60% para el 2022				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
Implementación de un CRM para la gestión de la relación con los clientes.				
Documentar o reconocer los distintos procesos de la venta de la empresa	Equipo de ventas	ene-21	feb-21	No requiere
Identificar las principales necesidades que el CRM satisface acordes a los procesos de venta	Equipo de ventas	mar-21	abr-21	No requiere
Diseño, automatización e implementación del CRM	Equipo de ventas / Contratista	may-21	oct-21	\$ 8.000.000

Fuente. Elaboración propia

**8.2.5.5 Plan de acción de los objetivos de la dimensión comunidad:**

De la misma manera, para terminar, encontramos los planes de acción de la dimensión comunidad buscando la retroalimentación y el beneficio mutuo de las partes involucradas.

La tabla 34 nos muestra las actividades a realizar para la elección de un proyecto con fines comunitarios con el cuál la P.B. o bien creará y promoverá o también puede que se articule a alguno existente. Es importante señalar que debe realizarse una evaluación a detalle de las causas importantes que puedan tener un gran impacto en el municipio de Barichara o la región; ejemplo: la educación de la niñez, el abastecimiento de agua potable, articulación con el turismo o actividades artísticas, entre otras posibilidades. Es decir, no cumplir el objetivo simplemente por quedar bien o dar buena imagen de la empresa; sino encontrar por parte de la empresa un interés y compromiso genuino.

**Tabla 34. Plan de acción. Objetivo: Articularse o promover año a año con un proyecto de bienestar comunitario.**

OBJETIVO: Articularse o promover año a año con un proyecto de bienestar comunitario.				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
Enlazar ventas de canales específicos con un proyecto comunitario				
Definir un porcentaje de la venta anual del punto de venta principal para destinar a proyecto comunitario	Equipo directivo	ene-21	ene-21	No requiere
Realizar campañas de mercadeo para incentivar venta y apoyo a proyecto	Equipo mercadeo	feb-21	dic-21	\$ 5.000.000
Ejecución o acompañamiento del proyecto	Equipo mercadeo y ventas	mar-21	nov-21	\$ 32.000.000
Retroalimentación de los resultados obtenidos en el proyecto para sus posteriores ediciones	Junta directiva	dic-21	dic-21	No requiere
<b>Alianzas interinstitucionales con entidades que adelanten proyectos sociales en el municipio de Barichara</b>				
Revisar con las instituciones públicas y privadas de la región los proyectos sociales/comunitarios/ ambientales que adelantan	Director General / Director Mercadeo	ene-21	feb-21	No requiere

Fuente. Elaboración propia

Los planes de acción que se especifican en la tabla 35 y 36 responden a dos razones: la primera a los parámetros plasmados en la resolución 1407 del 2018 expedida por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la cual invita a productores, comercializadores, importadores, transformadores, órganos gubernamentales y consumidores a optimizar el uso de materiales usados en el envase o empaque de productos; en el caso de la P.B. el uso de plástico y cartón debe aprovecharse y reutilizarse enmarcado en su Plan de Gestión Ambiental, el cual no existe en la actualidad, a pesar de entregar sus residuos a una empresa recicladora. La segunda razón es por la responsabilidad y el compromiso que sienten los directivos de la empresa con el presente y futuro de su entorno, así que se inclinan por destinar el aprovechamiento de sus materiales para el beneficio de la misma comunidad, especialmente la rural.

**Tabla 35. Plan de acción. Objetivo: Realizar en el 2023 una validación de producto con empaque 100% biodegradable.**

OBJETIVO: Realizar en el 2023 una validación de producto con empaque 100% biodegradable.				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
Realización de convenios para la investigación de nuevas materiales para el empaque de los productos.				
Validación en el mercado de productos alimenticios, que ya cuenten con este tipo de empaques	Director Comercial / Director General	ene-21	dic-21	No requiere
Búsqueda de instituciones especializadas en fabricación de este material	Director Comercial / Director General	abr-21	abr-22	No requiere
Lanzamiento y validación del producto	Equipo Comercial y Mercadeo	may-22	may-23	\$ 40.000.000

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 36. Plan de acción. Objetivo: Implementar y ejecutar a 2022 un proyecto de reutilización del empaque de productos y material desechado de la planta de producción para beneficio comunitario**

OBJETIVO: Implementar y ejecutar a 2022 un proyecto de reutilización del empaque de productos y material desechado de la planta de producción para beneficio comunitario				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO
		INICIO	TERMINA	
Diseñar programa para re-usar el empaque de los productos				
Buscar acompañamiento calificado en el tema	Director General	ene-21	mar-21	No requiere
Identificar necesidades comunitarias y revisar cómo aprovechar el material desechado	Equipo directivo	mar-21	sep-21	\$ 5.000.000
Revisión interna de los procesos productivos para encontrar oportunidades de optimización o reutilización de materiales desechados	Director Operaciones/ Director General	mar-21	sep-21	\$ 5.000.000
Diseño y ejecución del programa.	Contratista/Equipo de mercadeo	oct-21	dic-22	\$ 40.000.000

Fuente. Elaboración propia

Los tiempos de ejecución de todos los planes de acción pueden tener cambios por cualquier contratiempo o actividad adicional que previamente no se tenía contemplada. Así que es tarea de los directivos y responsables de cada diligencia redireccionar los cronogramas para conseguir los objetivos. Por ende, también es de importancia periódicamente estar midiendo cómo van los resultados o el avance de cada una de las metas proyectadas.

### **8.2.6 Cuadro de Mando Integral Panadería Barichara S.A.S**

El cuadro de mando integral nos permite medir los estados actuales de la empresa, documentar y evaluar los avances o retrasos en un tiempo determinado, respondiendo a lo proyectado en el proceso de planeación estratégica. En el caso de la Panadería Barichara no se encontraron indicadores presentes o pasados que permitan tener un punto de partida. De ahí también la necesidad de plantear el siguiente cuadro de mando integral que le permita a la empresa tener una estructura para transformar su estrategia a nivel operativo y monitorear el cumplimiento.

Sin embargo, para este caso, no se implementa el modelo ampliamente conocido de cuadro de mando integral o *balance scorecard* planteado por los académicos estadounidenses Robert Kaplan y David Norton, al cual se le hace referencia en el marco teórico de este documento y que plantea cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Por el contrario, se les da continuidad a las cinco dimensiones presentadas en este modelo de planeación estratégica paralela para la empresa familiar de la P.B,

Comparando las cuatro perspectivas del modelo de Kaplan y Norton con las cinco dimensiones propuestas en este trabajo podemos encontrar similitudes, en cuánto a su alcance, grupos de interés involucrados o resultados del modelo de negocio. La perspectiva financiera y la dimensión estratégica miden el comportamiento de la empresa o modelo de negocio en su crecimiento, sostenimiento y resultados, y se ve reflejado en términos de rentabilidad, retornos al capital, aumento y diversificación de ingresos, mejora de productividad, reducción de costo, reinversiones u optimización de los activos; por otra parte, la dimensión organizacional se ajusta a las características de la perspectiva del proceso interno y la perspectiva del cliente pues las tres buscan la evaluación de distintos actores de la cadena de valor con miras a la fidelización y compromiso por parte de los colaboradores de la empresa y la identificación con la marca por parte de los clientes; finalmente la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se asemeja a las dimensiones emocional, colectiva y comunidad, pues todos los objetivos van en pro de añadir valor y retroalimentación tanto a la familia como a la empresa.

A continuación, se encuentran el cuadro de mando integral de cada una de las dimensiones de este modelo, relacionando sus respectivos indicadores, fórmulas para medir porcentajes de evaluación de cumplimiento que están visibles en las tablas 37, 38, 39, 40

y 41 respectivamente. Las mencionadas tablas son la síntesis del CMI, pues el ejercicio completo estará disponible en los anexos de este documento.

**Tabla 37. Cuadro de mando integral dimensión emocional**

	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	META 2021	META 2022
D I M E N S I Ó N  E M O C I O N A L	Aumentar en un 150% a 2022 los ingresos económicos personales	La estabilidad económica de cada uno de los miembros de la familia es clave para que de la misma forma el nivel de exigencia y la motivación se proyecte en el cumplimiento de las expectativas empresariales	Ingresos mensuales	Diferencia entre los ingresos nuevos y los anteriores	70%	150%
			Inversiones realizadas	Cantidad de fuentes de ingresos económico	25%	75%
	Conseguir un estado sobresaliente de vida sana y bienestar físico en el 2022	El bienestar físico y los buenos hábitos para llevar una vida sana es indispensable para que cada miembro de la familia tenga una vida tranquila y pueda enfocar su tiempo y energía en el desarrollo de sus funciones empresariales.	Resultado de valoraciones médicas	Comparación de resultados de valoraciones médicas	65%	95%
			Horas de ejercicio semanal	Promedio de horas de ejercicio semana / horas proyectadas	35%	75%
	Descubrir o destinar tres horas semanales a un hobby arte u oficio a partir del 2021	El buen uso del tiempo libre en actividades extralaborales que alimenten la mente y espíritu, que se realicen por goce y disfrute sin esperar ninguna retribución económica; son de carácter prioritario para el equilibrio emocional en la vida	Tiempo dedicado a la actividad	Promedio de horas dedicadas/ Promedio de horas proyectadas	60%	95%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 37, encontramos el CMI de la dimensión emocional, básicamente todos los indicadores se proponen en función a la revisión histórica, ejemplo: si para el año 2020 el ingreso económico mensual era de dos pesos, para el cierre del año 2021 se revisará en cuánto aumento, en el caso de que sea mayor, y también se revisa la cantidad de fuentes de ingreso de dinero; de esta manera determinar los porcentajes de avance y cumplimiento con los propuesto. De igual manera, si los resultados de las valoraciones médicas nos arrojan determinadas situaciones de salud, el cumplimiento del avance se podrá medir a partir de las siguientes oportunidades donde se realicen chequeos médicos y por supuesto con los cambios de hábitos notorios que cada uno realice en su día a día. Es el mismo caso del tiempo dedicado al pasatiempo por semana, se debe comparar el promedio del tiempo dedicado.

En el caso de los indicadores de la dimensión colectiva, los cuales están en la tabla 38, el seguimiento debe hacer por etapa o actividad cumplida. El diseño y la implementación tanto del protocolo de familia y los órganos de gobierno al tener un plan de trabajo, puede medirse por cada etapa entregada y sin duda en el caso de la creación del grupo empresarial propiedad de la familiar no existe otra forma de medirla sino cuando las nuevas unidades de negocio estén en funcionamiento.

**Tabla 38. Cuadro de mando integral dimensión colectiva**

	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	META 2021	META 2022	META 2023
D I M E N S I Ó N  C O L E C T I V A	Diseñar e implementar a 2022 un Protocolo de Familia con alcance a todos las empresas donde la familia tenga participación	El protocolo de familia permite delimitar los procedimientos a seguir y el alcance que cada miembro de la familia-empresaria puede tener en las decisiones y operaciones de la empresa	Actas o informes del protocolo	Avances del plan de trabajo proyectado	50%	⇒ 100%	
	Crear y ejecutar 2023 un grupo empresarial de al menos 3 empresas donde la familia tenga 50% o más de participación accionaria	Para la familia-empresaria es importante diversificar las fuentes de ingreso y así mismo mitigar el riesgo que pueda tener en el futuro la Panadería Barichara S.A.S.	Número de empresas creadas y en funcionamiento	Buscar nuevas oportunidades de negocio complementarios u opuestas a la empresa actual	33%	⇒ 66%	⇒ 100%
	Implementar en el 2021 dos órganos de gobierno para Panadería Barichara S.A.S.	La constitución y puesta en prácticas de órganos de gobierno corporativo ayudan a profesionalizar y hacer más transparente las decisiones estratégicas que se tomen para la empresa; separando además las decisiones familiares de las de la empresa.	Implementación de órganos	Implementar los dos órganos en los primeros meses para monitorear su funcionamiento	100%		

Fuente. Elaboración propia

A continuación, están el CMI de la dimensión estratégica, todos ligados al crecimiento del modelo de negocio de la P.B., ligados también a la capacidad instalada y la participación de la empresa en la industria. Inicialmente se pretende medir el aporte al total de ventas anuales de las nuevas unidades de negocio y se realiza a través de los históricos de venta y su relación porcentual. Para revisar el comportamiento del flujo de caja de la empresa se utilizan el indicador financiero conocido para revisar este rubro; el aumento de días de pago a proveedores se revisa en promedio con el total de los mismos. Para medir la capacidad instalada se tiene como referente el histórico de las cantidades de los productos Pareto (tostadas con ajo y finas hierbas) y se compara con el aumento en los siguientes años y además con los promedios del sector de la industria panificadora.

**Tabla 39. Cuadro de mando integral dimensión estratégica**

	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	META 2021	META 2022
D I M E N S I ÓN  E S T R A T É G I C A	Alcanzar un 35% de participación sobre el total de la venta anuales de la empresa con la apertura de nuevos acuerdos comerciales o unidades de	Buscar diversificación de cliente para minimizar la dependencia o riesgo de venderle a pocos clientes.	Porcentaje de participación de venta	Ventas nuevos canales / Ventas totales	17%	35%
	Incrementar año tras año el flujo de caja libre en un 4%	El incremento de las ventas se busca con negocios que permitan tener efectivo disponible en menor plazo	Flujo de caja	Beneficio neto+amortizaciones+provisiones	2%	4%
			Días de cartera proveedores	Promedio de días cartera	45	60
	Contar a 2022, con capacidad instalada para producir 6 productos con volúmenes anuales de 4.000.000 de unidades.	Para competir en el mercadeo nacional es necesario el incremento de capacidad instalada, de esta forma se puede garantizar llegar acuerdo comerciales con más clientes y obtener mayor cobertura	Cantidad de producción por referencia	Unidades fabricadas/ Unidades totales fabricadas	50%	100%
			Índice de capacidad instalada de la industria	Índice de la capacidad de empresa / la capacidad acumulada del sector de alimentos procesados, específicamente en panadería	35%	63%

Fuente. Elaboración propia

En el caso del cuadro de mando integral de la dimensión organizacional que podemos ver en la tabla 40, los indicadores se plantean en función de evaluar las condiciones que les ofrece la empresa a los colaboradores en su propósito de convertirse en un excelente lugar para su desarrollo profesional; por otra parte, también se busca que absolutamente todos los colaboradores, reconozcan su rol y alcance dentro de cada uno de los procesos interno de la compañía. En lo que respecta al cliente, se desconocen datos anteriores a su satisfacción, se especula que el cliente se siente satisfecho pues las ventas siguen creciendo, pero sin duda la ruta está en tener a detalle esta información.

Tabla 40. Cuadro de mando integral dimensión organizacional

D I M E N S I Ó N  O R G A N I Z A C I Ó N A L	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	META 2021	META 2022	
	Implementar y ejecutar un programa de bienestar social y laboral impactando el 50% de los colaboradores para el 2022	Incrementar el sentido de pertenencia, compromiso y motivación del personal para lograr su alineación con la estrategia organizacional y aumentar los niveles de productividad.	Índice de satisfacción del empleado	Herramientas de diagnóstico como encuestas, entrevistas u observación directa	35%	→	60%
			Rotación de empleado	Personas que terminan su vinculación / número de personas que en promedio mantuvo la empresa	10%	→	5%
			Programas de incentivos creados	Porcentaje de cubrimiento	35%	→	70%
	Documentar e implementar el 100% del mapa de procesos y procedimientos de la empresa en el 2021	Reconocer y familiarizar en todo el personal de la empresa cada uno de los procesos, su alcance y forma de actuar es beneficioso para el empresa, pues alinea a todos sus colaboradores con los objetivos empresariales.	Campañas de difusión y concientización a los colaboradores de los procesos de la	Campañas de difusión entre el número de trabajadores	100%		
			Documentación de los procesos y actividades de la empresa	Registro de los procesos mediante medios electrónicos donde quede constancia de dichas	100%		
	Medir y alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 60% para el 2022	Nos proporciona información de cómo nos perciben nuestros clientes o consumidores con respecto a una compra,	Escala de satisfacción del cliente ( CSAT)	Encuestas para reconocimiento de percepción de los clientes al producto y la marca	30%	→	60%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 41, se observa el cuadro de mando de la dimensión comunidad, en el caso de todos los objetivos, sus respectivos indicadores se podrán revisar a partir del avance de cada uno de los proyectos y el cumplimiento de cada una de las etapas trazadas en el plan de trabajo.

**Tabla 41 Cuadro de mando integral dimensión comunidad**

D I M E N S I Ó N  C O L E C T I V A	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024			
	Articularse o promover año a año con un proyecto de bienestar comunitario.	Al identificar necesidades sociales o ambientales del municipio de Barichara la artulación o creación de algún proyecto para beneficio comunitario se transforma en una forma de relacionarse de otra forma	Porcentaje de avance en la artulación del proyecto	Planeación de la artulación por etapas	50%	→	100%				
	Realizar en el 2024 una validación de producto con empaque 100% biodegradable.	Validar en el mercado un producto cuya emboltura o empaque sea totalmente o en un porcentaje alto biodegradable, respondiendo a parámetros establecidos en la resolución 1342 de 2020.	Porcentaje de avance para la validación del producto	Cumplimiento parámetros resolución 1342 de 2020	25%	→	50%	→	75%	→	100%
	Implementar y ejecutar a 2022 un proyecto de reutilización del empaque de productos y material desechado de la planta de producción para beneficio comunitario	Reusar tanto el material desechado en el proceso productivo como buscar la manera de retornar el empaque de producto que ya tiene el consumidor en sus manos, para plantear un proyecto para beneficio interno de la misma empresa o proyectado a la comunidad.	Fases cumplidas del proyecto	Planeación del proyecto por etapas	50%	→	100%				

Fuente. Elaboración propia

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo práctico se realizó con la intención de brindar a la familia Patiño Patiño, propietaria de la Panadería Barichara SAS una herramienta que les facilite documentar y planear paralelamente el futuro tanto de la empresa como de la familia empresaria; entendiendo que es una herramienta inicial, para tener una visión colectiva panorámica u holística de su condición como familia empresaria, pero a su vez asumiendo que el éxito de su ejecución y lograr alcanzar resultados satisfactorios demanda inversión de tiempo y recursos.

La razón por la cual se intervino en la empresa es porque la P.B. en los últimos cinco años ha venido doblando el crecimiento de su ejercicio comercial, es decir, intensificando sus volúmenes de producción, reforzando su equipo de trabajo y proliferando sus ventas e ingresos económicos; este creciente logro como modelo de negocio desencadenó retos a nivel organizacional y familiar, propio de este tipo de empresas: por una parte en el desarrollo de las actividades cotidianas y la coordinación de tareas con todos los colaboradores, la relación con proveedores y clientes y por otra, la mezcla de lo familiar con lo empresarial y la no separación de espacios.

Así que la implementación del proceso de planeación estratégica, en este caso, no va únicamente en función de la proyección de un modelo de negocio; al vincularse de manera paralela la familia termina siendo una herramienta para los propietarios para dimensionar su rol en cada momento en el que se encuentre inmerso, ya sea como: empleado, familia, socio, miembro de junta directiva o director de área. Partiendo de lo anterior, se considera que el presente trabajo cumplió con su objetivo, pues en primera instancia se enmarcaron las pretensiones dentro de un marco teórico, luego se realizó un diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa, posteriormente a partir de ese análisis se propuso un modelo que apoyado en cinco dimensiones aterriza un plan de trabajo para la empresa.

En la revisión bibliográfica y teórica se hallaron experiencias similares de planeación en empresas familiares que aportaron a confirmar la factibilidad del presente caso de estudio y además se encontraron modelos teóricos para dicha planeación, resaltando el propuesto por Carlock y Ward (2003), el cual de manera simultánea y explícita propone las fases para el desarrollo tanto de la familia como la empresa. En la revisión y diagnóstico institucional se descubrieron las condiciones actuales en determinadas áreas de la empresa, a partir de ejes transversales como el desarrollo sostenible, innovación, liderazgo y además se encontraron conjuntamente con varios colaboradores y directivos de la empresa las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que actualmente rodean a la P.B; a su vez también se personalizó la visión de cada integrante de la familia de cara al futuro. Todo lo anterior fue el principal insumo para la poder establecer las estrategias más pertinentes para el caso de estudio.

Ya en la fase de implementación de la propuesta, se presenta la construcción de un plan estratégico paralelo para la familia y empresa a partir de la contextualización de cinco dimensiones. Tomando de base los objetivos que resultaron de la matriz de cruce se construyeron los objetivos, estrategias, planes de acción y cuadro de mando de cada dimensión. Se ratifica que la dimensión estratégica es el pilar fundamental para avanzar en todas las dimensiones, pues seguramente si la empresa no cuenta con recursos económicos o humanos, difícilmente va a apoyar proyectos comunitarios y de igual manera la familia no va a destinar dinero y tiempo para la construcción de un protocolo familiar, pues de seguro no lo verá necesario.

Esto no quiere decir que las otras dimensiones sean igual de relevantes, no podemos hacer una lista por orden de importancia pues eso dependerá de las prioridades e intereses de cada familia empresaria. Si podemos concluir que la dimensión emocional está íntimamente relacionada con las demás, ya que en la medida en que cada integrante de la familia equilibra su vida personal, podrá contribuir con mayor ímpetu a los acuerdos familiares, profesionales, filantrópicos, ambientales, que la familia empresaria haya trazado. Y es en este punto donde la dimensión colectiva también adquiere mayor significación, es fundamental la unificación de criterios personales en un solo acuerdo global como familia, para optimizar el desarrollo de los proyectos concebidos en las dimensiones estratégica, organizacional y comunidad. En el caso de la dimensión organizacional, gran parte de la responsabilidad del buen término de los objetivos va a depender de la aceptabilidad y el compromiso que los colaboradores impregnen en cada una de las tareas propuestas; incluido en lo que a los clientes respecta. Finalmente, una conclusión significativa de los proyectos comunitarios es la necesidad de realmente dar con proyectos articulados con las verdaderas prioridades comunitarias, para no perder cualquier tipo de recurso invertido en determinado fin.

La gran mayoría de planes de trabajo presupuestados están enmarcados en el corto y mediano plazo: dos años en promedio. En la fase de diseño de los objetivos se mencionaron por parte de la familia empresaria otros proyectados a largo plazo, estos no quedaron plasmados en este trabajo, pues todos los resultados son progresivos, de alguna forma primero deben conseguirse los establecidos para poder avanzar otros de mayor envergadura, esto también quiere decir que todos los objetivos, planes de acción y estrategias pueden modificarse. Por otra parte, el mayor reto está en el cumplimiento e implementación de las tareas, en trasladar lo que está en formato o matriz al día a día de las actividades. Un ejemplo claro y un reto colateral para la familia es aprender a separar cada uno de sus roles: el protocolo de familia puede plasmarse en el papel, pero si no existe un ejercicio cotidiano y consciente para su implementación y adaptabilidad de los cambios que puedan surgir, no van a conseguirse buenos resultados; de ahí la importancia de trabajar de la mano de profesionales experimentados y el uso de herramientas prácticas para lograr pasar del papel al día a día. Aceptar y adaptarse al cambio a pesar de no siempre estar de acuerdo o que las nuevas condiciones puedan afectar un interés personal o herir susceptibilidades.

Por otra parte, se concluye que las dimensiones emocional y colectiva pueden ser la base para todas las empresas donde la familia tengan participación y las dimensiones estratégica, organizacional y comunidad pueden adaptarse según las características y condiciones en las que se encuentre determinada empresa.

Finalmente se considera que el objetivo general y los objetivos específicos se cumplieron satisfactoriamente y que el modelo de las dimensiones, acompañado de un proceso práctico de implementación, apoyado de experiencias vivenciales, puede convertirse en una herramienta para muchas empresas familiares que con seguridad están pasando por situaciones similares.

## 10. REFERENCIAS

- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial* Vol.11 N.1.
- Ayala Mendivil, N. D., Jiménez, S. O., & Jacobo Hernández, C. A. (2017). La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una MiPyMES familiar. *Investigación Administrativa*, 120, 59–81.
- Caicedo Valencia, V. M., & Acosta Aguirre, A. M. (2012). *La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo*.
- Calixto, N. P. (2016). *Estado del arte de las empresas de familia en Colombia*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9546>.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5205>
- Colmenarejo, R. (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. *Ideas y Valores*, 65 (160), 121-149.
- Colombia Productiva (2020) *Plan de negocios, sector alimentos procesados, visión a 2032*. Ministerio de Comercio, Republica de Colombia. Disponible en: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f2e2b546-5139-43e0-bcfd-04dfe009c5eb>
- Consejo Internacional de Cereales. *Informe Mercado de Cereales*, 2019. Disponible en: [https://www.igc.int/es/gmr\\_summary.aspx](https://www.igc.int/es/gmr_summary.aspx)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education., México,
- Davis, J. & Taguiri, R. (1978) *The Three-Circle Model celebrated 40 years in 2018*. Recuperado de: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- Diaz, H. (2012). *La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño*, XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, ANFECA, México D.F.
- EMIS (2020 a) *Bakery product Market in the World to 2024*. Global Research & Data Services.
- EMIS (2020 b) *Bakery product Market in Colombia to 2024*. Global Research & Data Services.

- Fernando, D. (2019). *Liderazgo y atributos gerenciales, Una visión global y estratégica*. Pearson Educación. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7296>
- Food and Agriculture Organization (1995). *Agricultura Mundial: Hacia los años 2015-2030*. Disponible en: <http://www.fao.org/3/y3557s/y3557s00.htm#TopOfPage>  
<http://www.fao.org/3/a-BT086s.pdf>
- Forest, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- Franklin Fincowsky, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad Y Negocios*, 6(11), 113-120. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457>
- García Sánchez, S (2002) *La Dirección por Valores (DpV) en la empresa familiar (EF) : la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico*. Recuperado de: <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Gestion%20del%20capital%20axiologico%20en%20EF.pdf>
- González, N. (2018). *Panorama del trigo en Latinoamérica*, Levapan. Disponible en: <http://www.revistapancaliente.co/actualidad/panorama-del-trigo-en-latinoamerica/>
- Hitt, M., Duane, R., E., R. (2015). *Administración Estratégica*. (11a. ed.) Cengage. Tomado de <http://www.ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=816>
- Huerta, J., Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3622>
- Jabareen, Y. (2008). A new conceptual framework for sustainable development. *Environment Development and Sustainability*, 10: p. 179–192.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2019). *El cuadro de mando integral*. Bogotá. Editorial Planeta.
- Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing*. (15a. ed.) Pearson Educación. Disponible en <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=4273&pg=&ed=>
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlín. Editorial Springer.
- Laasch, O., N., R. (2017). *Principios de administración responsable*. Cengage. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3232>
- Marín Uluaga, G. (2002). Las competencias y los proyectos de vida: una visión crítica. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (45), 20-29. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/218>

- Méndez, R. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (2a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4749>
- Mouthón, L. (2018). *El 86,5% de las empresas en el país son familiares*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- Nelly, R. (2010). *Empresas familiares*. Pearson Educación. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3411>
- Nelson, D.L. y Campbell, J. (2013). *CORG: Comportamiento Organizacional*. (3a. ed.) Cengage. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1292>
- ONU (2004). *Informe de la cumbre mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Johannesburgo. Recuperado de: <https://undocs.org/es/A/CONF.199/20>
- Palacio, G. C. (2012). *Ruta de mejoramiento del plan estratégico para la empresa Indualco S.A.S. (Industria Alimenticia de Colombia S.A.S.)*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/786>.
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Perez-Uribe, R., Ramírez-Salazar, MP., y Moscoso-Duran, F. (2018). Modelo Ean-Rise: Análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia. *Revista Opción*, Año 34, Especial No.18 (2018): 1142-1186. ISSN 1012-1587/ISSNe: 2477-9385. En: [https://www.researchgate.net/publication/333191293\\_Modelo\\_Ean-Rise\\_Analisis\\_preliminar\\_de\\_medianas\\_y\\_grandes\\_empresas\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/333191293_Modelo_Ean-Rise_Analisis_preliminar_de_medianas_y_grandes_empresas_en_Colombia)
- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia Estratégica Corporativa*. ECOE Ediciones.
- Pérez - Uribe R., Nieto P. M., Velásquez C. A., Castellanos G., Garzón G. M., Vargas H. A., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio S. M. R., López L. G., Vidal A., y López De Mesa J. (2009) (2011) (2013). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. Universidad EAN. Libro: 624 p. Primera impresión: agosto de 2009. Segunda impresión: diciembre de 2011. Tercera impresión: febrero de 2013. Cuarta impresión: septiembre de 2013. ISBN 958-8153-61-2. Disponible en <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>
- Porter, M. (2017), *Ser competitivo*, Harvard Business Press. Ediciones Deusto. Recuperado de: <https://pladlivrosbr0.cdnstatics.com/libros contenido extra/35/34984 Ser competitivo.pdf>

Poza, E. (2005). *Empresas familiares*, México D.F., Thomson editores.

Ramírez- Salazar, MdP., y Pérez- Uribe, R. (2020). Capítulo 1: Generalidades. En el libro por publicarse: *Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial*-. Universidad EAN.

Rojas, M. (2012). *Planeación estratégica*. Ediciones de la U. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5525>

Romero, L. M. & Tafur, F. T. (2018). *Análisis de sostenibilidad de la producción familiar de microhortalizas (microgreens) de amaranto en la ciudad de Bogotá D.C.* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9467>.

Salazar, J. (2012). *La responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=595>

Sosa, M. (2017). *Formulación y evaluación de estrategias familiares a nivel corporativo de empresas familiares*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10902/13555>

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=n8Jo2pZDFkEC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=n8Jo2pZDFkEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)