

# Análisis descriptivo de la creación de valor en micro y pequeños establecimientos del sector de la panificación y repostería en Bogotá, Colombia

Iván Darío Medina Rojas  
Paula Andrea Sánchez Castillo  
Laura Pachón Núñez  
Sebastián Najjar Martínez

**Documento de Trabajo**  
Alianza EFI - Colombia Científica  
Noviembre 2021

*Número de serie:* WP1-2021-003



**ALIANZA EFI**  
economía formal e inclusiva

# **Análisis descriptivo de la creación de valor en micro y pequeños establecimientos del sector de la panificación y repostería en Bogotá, Colombia**

*Descriptive analysis of value creation in micro and small establishments in the bakery and pastry sector in Bogota, Colombia.*

Iván Darío Medina Rojas – Paula Andrea Sánchez Castillo – Laura Pachón Núñez – Sebastián Najar Martínez

## **Resumen**

Un desafío presente en las micro y pequeñas empresas en la actualidad es crear y maximizar valor para sus clientes, que les permita conservar un espacio en el mercado y ser partícipes del conjunto de procesos y actos empresariales encadenados dentro de un enfoque sistémico. Cada unidad productiva tiene procesos relevantes de su gestión estratégica interna, pero también está inmersa en flujos de bienes, servicios e información con otros agentes. La presente investigación se centra en negocios del sector de la panificación y la repostería en la localidad de Engativá, Bogotá, con fuerza laboral no mayor a 10 empleados, realizando un abordaje descriptivo utilizando encuesta semiestructurada aplicada de manera presencial en 61 establecimientos que participaron del estudio y donde se indagaron elementos inherentes a las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, y a 60 consumidores de estos establecimientos sobre sus preferencias. Los resultados generan un acercamiento a las decisiones adoptadas en las distintas etapas de creación de valor de la empresa, basadas en preferencias, disponibilidad de recursos, interacción con proveedores y demás agentes de la cadena y elección de los consumidores. Se abre el espacio para nuevas contribuciones que profundicen elementos de gestión organizacional, generación de valor, innovación e inclusión productiva en la cadena, entre otras.

**Palabras clave:** micro y pequeña empresa; creación de valor; panadería y repostería; encadenamiento productivo

**Código JEL:** O12; M12; D4; D13; O18; D91

## **Abstract**

*A current challenge for micro and small enterprises is to create and maximize value for their customers, allowing them to maintain their market share and participate in the set of business processes and actions linked within a systemic approach. Each productive unit has relevant processes of its internal strategic management, but it is also immersed in flows of goods, services, and information with other agents. This research focuses on businesses in the bakery and confectionery sector in the town of Engativá, Bogotá, with a labor force of no more than 10 employees, using a descriptive approach using a semi-structured survey applied in person in 61 establishments that participated in the study and where elements inherent to the primary and support activities of the value chain and to 60 consumers of these establishments about their preferences are inquired. The results generate an approach to the decisions adopted in the different stages of the company's value creation, based on preferences, availability of resources, interaction with suppliers and other agents in the chain, and consumer choice. This opens the way for new contributions that explore elements of organizational management, value generation, innovation, and productive inclusion in the chain, among others.*

**Keywords:** micro and small enterprises; value creation; bakery and pastry; production linkages

**JEL Codes:** O12; M12; D4; D13; O18; D91

## Introducción

El concepto de cadena de suministro data no más allá de los años 50 del siglo XX, desde que Jay Forrester empieza analizando las interacciones existentes entre proveedores y clientes; tres décadas después, en los años 80, el transporte, la distribución y la gestión de materiales fueron incluidos, sin embargo, la rentabilidad empresarial tomó un camino más profundo una vez Michael Porter publica el libro *la ventaja competitiva*, al ilustrar de manera estratégica los cinco procesos primarios: logística entrante, operaciones, logística de salida, ventas y marketing, y servicio (Blanchard, 2021). Para ello, las empresas requieren de ciertas habilidades y experiencia específica, sumado a un conjunto de actividades de planificación bajo la óptica del control, lo cual genera uno de los elementos básicos de la gestión: la creación de valor agregado (Battisti & Williamson, 2015; Ivanov, Tsipoulanidis, & Schönberger, 2019).

La premisa fundamental del sector industrial se centra en transformar, en varias etapas, materias primas en productos de consumo, con participación de diferentes empresas, y con diversos diseños de adquisición, producción, distribución y actividades de marketing, resumidos en una secuencia de procesos y actos empresariales interconectados que permitan incrementar la rentabilidad, crear modelos y estrategias, y resolver problemas operativos; acá, cada empresa está inmersa dentro de un subconjunto de las actividades de encadenamiento productivo y sus decisiones afectan el entorno (Krykavsky & Patora-Vysotska, 2015; Martel & Klibi, 2016). De manera separada, la empresa debe identificar y conectar sus actividades estratégicas, de ahí que un análisis basado en la cadena de valor permitirá comprender de mejor forma la ventaja competitiva presente e hilará su relación con otros actores, tales como proveedores y consumidores, que son separadas pero dependientes entre sí (Simatupang, Piboonrungraj, & Williams, 2017).

La micro, pequeña y mediana empresa es necesaria en el desarrollo económico y social de muchos países, sin embargo, la limitación estructural impacta de manera negativa en su progreso (Cataldo, Pino, & McQueen, 2019). En Colombia, este segmento de empresas es de altísima importancia ya que representa una cifra mayor al 90% del sector productivo del país, proporciona el 35% del PIB y genera el 80% del empleo (Ministerio del Trabajo, 2019). La presente investigación genera una aproximación a la creación de valor en establecimientos de tamaño reducido del sector de la panificación y la repostería, como agentes dinámicos y que se encuentran insertos en un sistema económico que en algunas circunstancias los excluye; el estudio se encuentra atado al macroproyecto denominado “*Colombia Científica*” que analiza

la inclusión productiva y social en microestablecimientos denominados “*tiendas de barrio*” del que panaderías, reposterías, salones de onces y similares, hacen parte (Urueña, et al., 2020). La estructura del escrito está compuesta por la revisión de la literatura, la metodología empleada, resultados y discusión, y una breve conclusión.

## **Revisión de la literatura**

### *Organizaciones y cadena de valor*

El concepto se introduce en 1985 por Michael Porter y se convierte en elemento de gran importancia para la ventaja competitiva, de cómo las empresas pueden crear, mantener y maximizar valor para sus clientes; explicadas en cinco actividades primarias cuyo enfoque va hacia la creación física y entrega de productos a los clientes (suministro de materiales, operaciones de transformación, distribución de producto, marketing y ventas, publicidad, promoción, precios, etc.), y cuatro actividades de apoyo que sostienen a las actividades primarias (adquisiciones, desarrollo tecnológico, mejora de producto, recursos humanos, finanzas, aspectos legales, gestión de la calidad, etc.); todo ello se puede utilizar para identificar y priorizar la mejora de procesos a lo largo de su configuración, integrando el flujo de materiales e información desde la materia prima hasta el cliente final, donde cada agente de la cadena busca adición de valor a los productos (Hintze, 2015; Ricciotti, 2020).

Precisamente, la noción de valor es su foco y busca impactar al consumidor, por tanto, los productores, transformadores e intermediarios, deben ofrecer y proyectar elementos que mejoren la percepción en los clientes, dada una preferencia y evaluación de los atributos del producto (Fearne, Garcia, & Dent, 2012). Por consiguiente, el conocimiento es tomado como un recurso estratégico, y su intercambio entre agentes de la cadena como parte de un desarrollo colectivo logra potenciar la ventaja competitiva, que, más allá de la disposición de la información, deriva en el mejoramiento de las competencias y las capacidades; dicho conocimiento se puede categorizar en cuatro tipos: tecnológico, el cual se dirige hacia los atributos físicos de los productos; organizacional, al comprender los elementos y agentes que hacen parte de la cadena; de fabricación, que refleja los materiales y procesos de producción; y finalmente, comercialización, el cual tiene presente el valor del producto para el cliente (Dung, Bonney, Adhikari, & Miles, 2020).

No obstante, las micro, pequeñas y medianas empresas presentan grandes desafíos al adolecer de elementos tan importantes como el acceso a la información, por ese motivo, la asesoría de intermediarios es clave (Battisti & Williamson, 2015). Del mismo modo, existirá una particularidad en estrategias para adoptar; de acuerdo con Chiloane-Tsoka & Boya, (2014) son: idoneidad, al indagar cómo la organización puede responder ante las necesidades del entorno por medio de sus recursos e información disponible; viabilidad, la cual considera el tiempo y la disponibilidad de recursos, sean de índole financiero o no; deseabilidad, o la capacidad de satisfacer sus objetivos propios y las preferencias de las partes interesadas; validez, que permite visualizar dónde puede ser requerida la empresa; y, coherencia de la estrategia empleada; sumado a ello, rasgos empresariales como la creatividad, innovación, aceptación de riesgos y motivación, todo ello incrementará la probabilidad de lograr un éxito a tiempo prolongado y gozar de ventaja competitiva.

Particularmente, la innovación es uno de los aspectos más importantes en el éxito de las empresas, pero las de menor envergadura se vuelven menos innovadoras al paso del tiempo, probablemente, y de acuerdo con Hausman, (2005) radica en una limitada o ausente educación y capacitación en este tema, falta de experiencia estratégica que le impide a estos negocios transformar conocimientos en nuevos productos o servicios, y a una escasa capacidad financiera que se traduce en dificultad para capitalizar innovación. Al adoptar la innovación, se busca reconfigurar la base de recursos y mejorar el rendimiento, y, por ende, la competitividad; por lo que es importante listar las motivaciones, acciones, metas y orientaciones organizacionales (Makkonen, Johnston, & Javalgi, 2016).

### *El valor en la industria de la panadería y la repostería*

Los segmentos de la industria de la panificación y derivados son cuatro: minorista, mayorista, tienda y servicio de alimentos, los cuales se sirven en restaurantes y cafeterías, y son ampliamente producidos en panaderías mayoristas (Martínez-Monzó, García-Segovia, & Albors-Garrigos, 2013). Acá, los micronegocios de panadería y repostería, que pertenecen a la industria de la alimentación, deben integrar recursos externos proporcionados por los proveedores a sus recursos internos, dentro de planes y procesos estratégicos para incrementar el rendimiento de los negocios en un ejercicio de interdependencia organizacional con la premisa de sobrevivir a mercados competitivos, incluyendo procesos de inventario, logística, pronóstico, reposición, desarrollo de nuevos productos y calidad total (Cho, Bonn, Giunipero,

& Divers, 2019). A su vez, la industria de la panificación minorista presenta fallos, por ejemplo, la falta de capital, errores derivados de una mala planificación, mala ubicación, producción y mercadeo deficiente (fruto de ausencia en capacitación, control de calidad y manejo de estándares para el cliente), alta rotación de personal, falta de controles, y otro tipo de situaciones que están fuera de control, como puede ser el cierre de una calle (Crawford, 2014).

Actualmente, los productos de panificación y derivados varían en cantidad y complejidad; desde los que involucran ingredientes de masa sencilla, hasta una alta cuantía de insumos específicos para elaborar un pastel; los conocimientos en ciencia y tecnología de productos son necesarios para la mejora continua de la productividad, al igual que identificar las áreas importantes y optimizar el direccionamiento de recursos limitados, lanzar nuevos productos que sean competitivos en el mercado y predecir tendencias futuras (Zhou, Therdthai, & Hui, 2014). Por ejemplo, una reducción de cereales que contienen gluten por posibles efectos adversos fomentó en Australia poco más del 23% de nuevos productos de panadería sin gluten en 2014 (Suter & Békés, 2021); aunado a ello, procesos de innovación abren el camino a nuevos productos, tal es el caso del sorgo al demostrar buen valor nutricional, y presentar un mayor contenido de grasa, fibra cruda, ácidos grasos insaturados y saturados que la harina de trigo integral; demostrando también buena calidad en el horneado (Apostol, Belc, Gacei, Oprea, & Popa, 2020).

En Colombia el sector de panaderías y pastelerías ha crecido paulatinamente, en cantidad y calidad en los últimos años, de hecho, el pan se encuentra entre los cinco productos indispensables de la canasta familiar, donde el 98% de las familias compran pan durante el año; sin embargo, hace falta mayor capacitación para incrementar la competitividad dado que el cliente exige cada vez productos de mejor calidad e innovación, los establecimientos deben ampliar su oferta de productos (nuevas propuestas ricas en cereales; bajo nuevas formas y técnicas que satisfagan las necesidades del consumidor) y no se pueden quedar únicamente con la venta de los productos típicos como el pan blandito, pan rollo o roscones (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017; Fenalco, 2021); sin embargo, los retos de competitividad en este sector se presentan también en el vecindario, por ejemplo, en Ecuador la competitividad en las denominadas micropanaderías es limitada, al observarse una débil gestión administrativa, problemas de mercado, producción y financiación que les impide crecer (Romero, Flores, Campoverde, & Coronel, 2017). Afortunadamente, es un sector que goza de ciertas ventajas en el país al existir recursos e insumos necesarios para su fortalecimiento, pero esto contrasta

con la poca cuantía de pasteleros, qué, de acuerdo con el diario La República, (2018) son cerca de 2000, una cifra que representa menos de la mitad de lo observado en países como México o Brasil.

### Materiales y métodos.

El presente escrito tiene como premisa fundamental generar una aproximación a la creación de valor en micro y pequeños negocios del sector de la panificación y la repostería en la ciudad de Bogotá D. C., más exactamente en los barrios: Villa Luz, Santa Helenita, Santa María del Lago, Minuto de Dios, Bonanza, Florida Blanca, Santa Rosita, Villas de Granada, Cortijo, Ciudadela Colsubsidio, La Riviera, La Perla y Bosques de Mariana; todos ellos pertenecientes a la localidad de Engativá (ver figura 1). Entiéndase a la localidad como el sistema de división del distrito capital una vez establecida la Constitución Política de 1991 en los artículos 322, 323 y 324 (Leal-Hernandez, 2013). De igual modo cabe aclarar que en Colombia un micronegocio se le considera a la unidad económica que tiene máximo nueve personas ocupadas y producen bienes o servicios con el objetivo de obtener un ingreso (DANE, 2020), tan solo en cinco de ellos muestra una base laboral mayor (diez trabajadores). Inicialmente se lleva a cabo un recorrido en la zona identificando 80 negocios dentro del segmento de interés: panaderías, pastelerías, galleterías, salón de onces; de los cuales 61 acceden a participar del estudio.

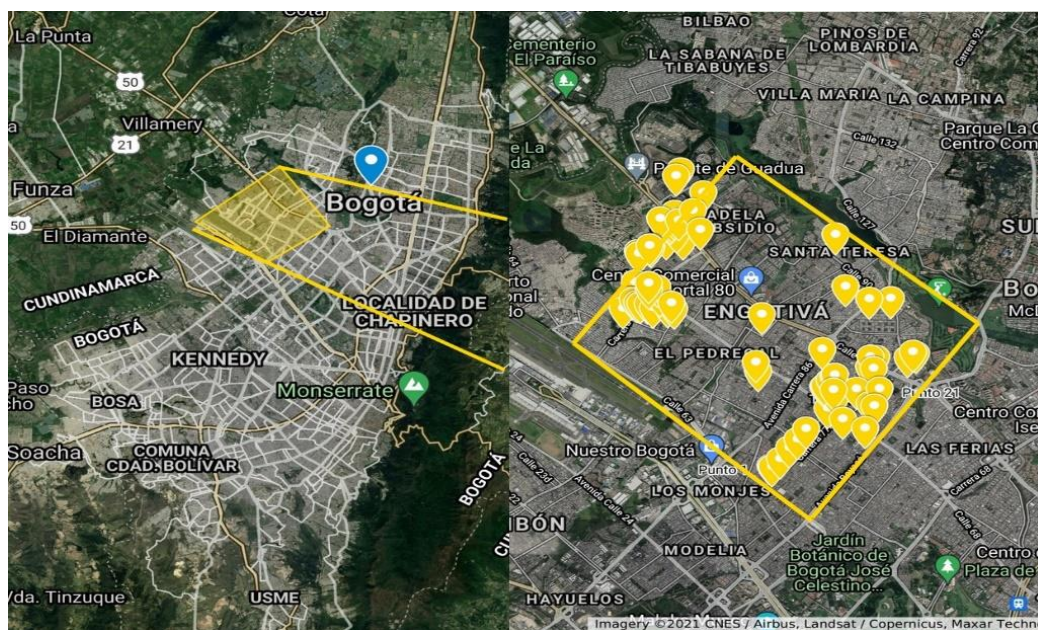


Figura 1. Área de estudio. Fuente: elaboración propia

Las bases de datos se tomaron como referente de consulta en el presente escrito, dado que son colecciones de información preparada sistemáticamente, donde se organiza, describe e indexa, siendo las de *ScienceDirect*, *Web of Science*, *Springer Books-Journal*, y *Taylor and Francis* las mayormente consultadas (Thomas, 2021). La información primaria se recolectó principalmente de una encuesta desarrollada de manera presencial en los establecimientos; no obstante, inicialmente se opta por extender un consentimiento informado ya que en investigación socioeconómica puede generarse alguna tensión al invitar personas para colaborar en procesos donde no existe un beneficio directo, o donde no han contribuido a su desarrollo (Meo, 2010)

Las preguntas están enfocadas a concatenarse con los tipos de actividades descritas por Porter: primarias y de apoyo (Ricciotti, 2020), considerando algunos aspectos de la gestión de operaciones, gestión de la cadena de suministro y análisis de la cadena de valor (Putri & Harsanto, 2016) en aras de realizar la aproximación en el tipo de establecimientos seleccionados. El diseño de la encuesta estuvo proyectado para facilitar la agregación de las respuestas entre los elementos observados; en gran parte, las preguntas fueron estructuradas, algunas de ellas dentro de la escala de Likert y algunas abiertas (Mukherjee, 2019); En su mayoría el instrumento fue respondido por el administrador del establecimiento (75,41%); de negocios relativamente recientes, ya que, de ellos el 80,33% llevan operando no más de cinco años, con una media poco mayor a 5 trabajadores y 8 mesas por establecimiento (ver figura 2).

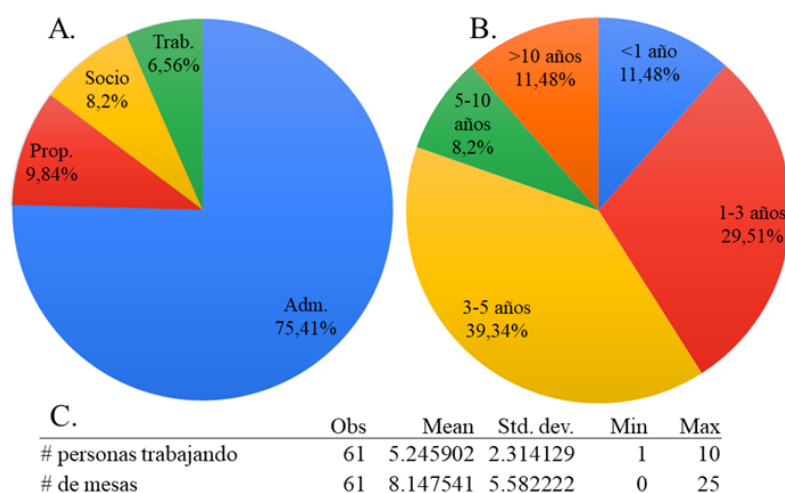


Figura 2. Generalidades de establecimientos visitados. A. cargo del participante, B. Periodo de funcionamiento del establecimiento, C. Número de trabajadores y mesas. Fuente: elaboración propia.



## Resultados y discusión

Inicialmente se indaga en el participante sobre si ¿se encuentra familiarizado con el concepto de cadena de valor? Con el fin de establecer un primer acercamiento *a priori* y permitir conocer su grado de familiaridad con el concepto, el rango de contestación mantiene el parámetro de respuesta donde 1 es “nada familiarizado” hasta 5 “muy familiarizado” (ver tabla 1), la media de contestación es de 2,786885 con una desviación estándar de 1,141852; *a posteriori*, y de manera concreta, se hace alusión al concepto, que, de manera sucinta es el conjunto de actividades con las que opera una empresa en aras de ofrecer un bien o servicio que resulte valioso para el mercado, es decir, de transformar insumos en productos de mayor valor (Ivanov, Tsipoulanidis, & Schönberger, 2019; Simatupang, Piboonrungrroj, & Williams, 2017) y si esto encuentra asidero dentro de las empresas de la panificación y la repostería; en contraste con el escenario anterior acá se incrementa la media, siendo de 4,131148 y su desviación estándar de 0,884598.

Escala	1		2		3		4		5	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
<i>a priori</i>	7	11,48	21	34,43	16	26,23	12	19,67	5	8,2
<i>a posteriori</i>	1	1,64	2	3,28	8	13,11	27	44,26	23	37,7

Tabla 1. Grado de relacionamiento (*a priori* y *a posteriori*) del entrevistado con el concepto de cadena de valor. Fuente: elaboración propia.

La apreciación que tienen los participantes con relación a la cadena de valor y su nexos con este entorno empresarial se codifica particularmente desde dos temas, el producto y el negocio (ver figura 3); en el primer caso, 39 referencias de codificación se alojan entre sus temas descendientes: valor agregado (18), transformación (11), calidad (5), diferenciación (3) e innovación (2). “*porque le agrego valor a mis productos en los diferentes procesos que hago*”, “*porque con los procesos que hago estoy otorgando valor y se ve en la calidad de productos que ofrezco*”, “*la cadena de valor aplica a este tipo de establecimientos porque se hace una transformación y se llega a un resultado con valor agregado*”, “*porque se presta un servicio de alimentación y transformación de materia prima*”, “*se permite enriquecer los productos y quedan de mejor calidad*”, “*porque le agrego un factor diferencial a mis productos*” o “*nos gusta innovar*”, son algunos ejemplos del aporte de la cadena de valor en el segmento de producción.

De igual manera, en el entorno de la operación del negocio deja ver una perspectiva favorable, 32 referencias en cinco códigos subordinados: misión, procesos, servicios, diferenciación e incremento. “*queda perfecto a lo que hacemos en el establecimiento*”, “*es un mecanismo para mejorar la panadería*”, “*tiene concordancia entre la definición y lo que hacemos en el negocio*”, “*por el servicio que se presta*”, “*se agrega valor y se mejora la atención hacia los clientes*”, “*hay una oportunidad de mejorar los procesos que se efectúan*”, “*ayuda a los establecimientos a diferenciarse de los demás*”, o “*incrementar el número de establecimientos en el tiempo generando expansión y ampliando la base de productos*”. Sin embargo, se constatan escenarios donde el participante no observa aplicabilidad de la cadena, o esta es muy baja a las funciones desarrolladas en el negocio, por ejemplo, “*no aplica a este establecimiento*”, “*no lo veo muy relacionado a lo que hacemos, solo vendemos tortas*”, o “*creo que tiene relación, pero para mí aplicaría más a los restaurantes*”

Producto			Negocio			Poca o nula
Valor agregado	Transformación	Calidad	Misión	Procesos	Servicio	Nula
	Diferenciación	Innovación		Diferenciación	Incremento	Tenue

Figura 3. Relacionamiento codificado entre la cadena de valor y segmento empresarial de interés (panaderías y afines).

### *Actividades primarias en la cadena*

La rentabilidad es una de las premisas fundamentales de las empresas, por lo que el aporte generado del análisis estratégico de los procesos primarios resulta de gran relevancia; es así que actividades asociadas a recepción, almacenamiento o manejo de materiales (logística de entrada), de transformación (operaciones), distribución de producto (logística de salida), publicidad, promociones, fuerza de venta o selección de canales (ventas y marketing), y, de servicio, son vitales para incrementar el rendimiento (Blanchard, 2021). A continuación, en la tabla 2 se relaciona de manera resumida los principales resultados obtenidos en la encuesta con relación a acciones primarias y de apoyo en el estudio, paulatinamente se abordará con detenimiento en varios de sus ítems.

Actividad	Ítem								
Primaria	Realización del alistamiento	Administrador	67,21%	Propietario	18,03%	Panadero	9,84%	Varios	4,92%
Primaria	Bodega de almacenamiento	Sí	75,41%	No	24,59%				
Primaria	Gestión de inventarios	Manual	47,54%	No lleva	27,87%	Excel	19,67%	Software	4,92%
Primaria	Manejo de BPM	Sí	98,36%	No	1,64%				
Primaria	Producción <i>in situ</i>	Sí	81,97%	No	18,03%				
Primaria	Maneja recetas estándar	Sí	67,21%	No	32,79%				
Primaria	Método de producción	Desde cero	80,33%	Precocidos	9,84%	Mezclas	3,28%	Varios	6,56%
Primaria	Diferenciación de producto	Sí	95,08%	No	4,92%				
Primaria	Disposición del producto	Estanterías	52,46%	Mixto	47,54%				
Primaria	Distribuye fuera del sitio	Sí	21,31%	No	78,69%				
Primaria	Presta domicilio	Sí	49,18%	No	50,82%				
Primaria	Tiene alojamiento web	Sí	9,84%	No	90,16%				
Primaria	Manejo de redes sociales	Facebook	18,03%	Instagram	14,75%	Varias	18,03%	No	49,18%
Primaria	Mecanismo de sugerencias	Sí	13,11%	No	86,89%				
Primaria	Otras formas de pago	Nequi/Davip.	49,18%	Datafono	27,87%	Todos	3,28%	No	19,67%
Primaria	Modificaciones de producto	Sí	31,15%	A pedido	67,21%	No	1,64%		
De apoyo	Frec. Aprov. Harina	Diario	9,84%	Semanal	54,10%	Quincenal	31,15%	Mensual	4,92%
De apoyo	Frec. Aprov. Col. y sab.	Diario	3,28%	Semanal	34,43%	Quincenal	40,98%	Mensual	21,31%
De apoyo	Frec. Aprov. Levadura	Diario	1,64%	Semanal	37,70%	Quincenal	42,62%	Mensual	18,03%
De apoyo	Frec. Aprov. endulzantes	Diario	16,39%	Semanal	54,10%	Quincenal	26,23%	Mensual	3,28%
De apoyo	Frec. Aprov. grasa y aceite	Diario	8,20%	Semanal	60,66%	Quincenal	26,23%	Mensual	4,92%
De apoyo	Proveedor que más utiliza	Particular Ind.	42,62%	D. minorista	31,15%	Empresa	13,11%	Grande sup.	8,20%
De apoyo		Más cerca	3,28%	Otro	1,64%				
De apoyo	Proceso compra insumos	Preventa	63,94%	Otros-varios	36,06%				
De apoyo	Contacto con proveedor	Visita	31,15%	WhatsApp	18,03%	Llamada	13,11%	Varios	37,71%
De apoyo	Tendencias del mercado	Sí	95,08%	No	4,92%				
De apoyo	Crea prototipos	Sí	37,70%	No	62,30%				
De apoyo	Alternativas saludables	Sí	59,02%	No	40,98%				
De apoyo	Usa productos exóticos	Sí	13,11%	No	86,89%				
De apoyo	Ha modificado procesos	Sí	62,30%	No	37,70%				
De apoyo	Aspectos contratación	Disposición	50,82%	Experiencia	36,07%	Estudios	8,20%	Otros	4,92%
De apoyo	Rotación de personal	Alta	6,56%	Media	42,62%	Baja	50,82%		
De apoyo	Frecuencia de promoción	Semana	26,23%	Mes	4,92%	Nunca	68,85%		

Tabla 2. Principales resultados de la encuesta aplicada a los establecimientos participantes. Fuente: elaboración propia

Dentro de los establecimientos participantes se puede observar que en gran mayoría es el administrador o el propietario quien lleva las actividades de alistamiento y orden de compra necesarias para la operación del negocio (85,24%), siendo tomadores de decisiones delicadas como el costo del producto o insumo, que, en concordancia con (Sharma, Moon, & Strohhahn, 2014) es neurálgico en sectores de producción y prestación de servicios alimentarios con presupuestos limitados; sumado a los aspectos de la logística de entrada de alta importancia en procesos de envío y recepción, si no es bien ejecutada puede tener un impacto directo en el rendimiento e incurrir en ineficiencia (Smith & Srinivas, 2019).

Recientemente, fruto del fenómeno de la globalización y más aún, a la crisis derivada del Covid-19, las empresas han estado sujetas a interrupciones e incertidumbres pudiendo originar impactos negativos, y a reducir el desempeño de la cadena de suministro en varios segmentos tales como la gestión de demanda, del suministro, de la producción y de la logística (Teerasoponpong & Sopadang, 2022); presionando en un cierre con impacto lesivo en las ventas, que, para el presente estudio, estuvo bastante marcado por su reducción en la gran

mayoría de establecimientos (73,7%), el 21,31% no vio modificaciones, y tan solo el 4,92% reportó un aumento en las ventas, lo que reforzó el ejercicio de fidelizar clientes (42,62%), manteniendo o mejorando la calidad del producto y del servicio (26,23%); y otras estrategias como la implementación de domicilios (14,75%), descuentos y promociones (8,2%) y acceder al uso de aplicaciones móviles (8,2%).

De manera análoga, ante este tipo de escenarios de gran incertidumbre, la gestión de inventarios es fundamental; (Sridhar, Vishnu, & Sridharan, 2021) afirman que esta gestión es un factor crítico en los establecimientos, que de no presentarse medidas de control adecuadas generará un escenario sombrío y una pérdida frecuente de ventas acarreará también la disminución del número de clientes habituales, por tal motivo, la administración efectiva de inventarios mejorará el desempeño. En el estudio, únicamente el 24,59% lleva un control sistemático del inventario (entre Microsoft Excel y otro software especializado); casi la mitad, el 47,54%, lo gestiona de manera manual en libros y cuadernos; no obstante, poco más de una cuarta parte de los participantes afirma no llevar inventario (ejercicio de observación de existencias que hace el dueño o el encargado).

Generalmente, los establecimientos cuentan con bodega de almacenamiento, la elaboración de productos se ejecuta en sus propias instalaciones, aunque en algunos casos no es así: proveedores, bodegas o fábricas especializadas son quienes les proporcionan sus productos o insumos; también, cabe recalcar que propenden en alta proporción por cuidar las buenas prácticas y casi la totalidad de participantes busca diferenciar su producción de otros negocios afines; en el primer caso, empresas proveedoras de materias primas para la industria de alimentos, panadería y repostería como *Levapan*, de amplia trayectoria en el sector, comparten material didáctico para este segmento empresarial; por ejemplo, la *Cartilla del Manipulador de Alimentos en los Establecimientos de Panaderías* (Aglaiá Consultores, 2016) que hace una aproximación a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en este segmento, facilitándole información importante al administrador o al panadero y repostero. Con relación a la diferenciación, las tendencias juegan un papel importante, por ejemplo, hay una sincronía con el estudio de (Baker & Rusell, 2017) en la que un mercado de panes artesanales está lejos de ser saturado por lo que existe gran demanda.

Dos terceras partes continúan operando con recetas estándar, bajo un método de producción desde cero con ingredientes crudos (80,33%), y en menor cuantía se basan en precocidos (parcialmente cocidos y listos para un proceso de horneado final), mezclas (los ingredientes secos

se encuentran entremezclados y solamente es requerida la adición de ingredientes líquidos), o varias combinaciones de ellos. Poco más de la mitad de estos negocios exhiben sus productos en anaqueles, estanterías y vitrinas; la otra parte lo realiza de manera mixta, donde algunos de sus productos están en vitrinas y otros están al aire libre. Factores que buscan impactar atributos sensoriales, como la apariencia, el olor, el sabor, la textura y la frescura percibida, al ser los principales determinantes de la aceptabilidad y elección por parte de los consumidores, cuyas percepciones están atadas a ingredientes y procesamiento, a aspectos intrínsecos, por ejemplo, apariencia y forma; o a características extrínsecas como etiquetado o elementos nutricionales (Galli, Gava, Bartolini, Marescotti, & Brunori, 2015).

Ajustes al modelo de negocio envuelve nuevas estrategias para crear valor, aprovechar oportunidades que se presentan o mitigar impactos lesivos como el Covid-19, de manera específica y con relación a lo mencionado por (Katare, Marshall, & Valdivia, 2021), las modificaciones incluyen estrategias de cambio en la cadena de suministro, la forma en que el negocio entrega productos a los clientes o variar las estrategias de marketing; en este estudio, casi la mitad de los negocios han implementado el servicio a domicilio, desde que empezaron operaciones y que han reforzado desde el choque generado por la pandemia. El servicio se presta con domiciliario propio, quien lleva el producto en cicla o moto hasta el destino; solamente en dos casos han implementado *Rappi* (multinacional colombiana) como plataforma de intermediación para distribución de sus productos.

Con relación al manejo de redes sociales (Facebook, WhatsApp, Telegram, etc.), comunidades de contenido (YouTube, Instagram, Flickr, Pinterest, etc.) o blogs (microblogs como Twitter), que son utilizadas, por ejemplo, en actividades de marketing tan importantes dentro de la cadena (Hanafizadeh, Shafia, & Bohlin, 2021), la mitad de las unidades de negocio aseguran no utilizar ningún instrumento de esta índole, porque no lo consideran necesario, no les gusta, o sencillamente sienten cierta aversión por aplicaciones y elementos tecnológicos, la otra mitad se apoyan preferiblemente en redes como Facebook e Instagram, o una mezcla entre ambas; a su vez, poco más del 90% no cuenta con alojamiento web, ya que existe reticencia a pagar por un dominio.

Sin embargo, se observa mayor interés por el uso de billeteras móviles (Nequi, Davipay o Daviplata), donde individuos no bancarizados logran ingresar al sistema financiero y los usuarios realizan el pago a través de medios digitales, una herramienta importante que los propietarios de estos establecimientos han logrado capitalizar en el tiempo; acá, algunas de las

descripciones por parte de los dueños se ajustan a lo descrito por Singh & Sinha, (2020), al encontrar que son compatibles y apropiadas al negocio, se pueden vincular con servicios bancarios, se adaptan a las necesidades del cliente, la conexión es sencilla y existe cierta confianza por parte de los usuarios.

### *Actividades de apoyo en la cadena*

Dos aspectos cruciales desde la agricultura (base de la cadena y generadora de insumos para este sector) son la incertidumbre y el riesgo, donde los precios e ingresos, las estructuras de mercado, el comercio y desarrollo, y el cambio tecnológico y capital humano, entre otros (Hernández & Kacprzyk, 2021) son tomados como determinantes a considerar a lo largo de la cadena de valor; por ejemplo, el trigo es un insumo de gran relevancia y los tipos de harina pueden presentar cierta variación, como puede ser el contenido de cenizas y proteínas, variación que puede obsequiar una ventaja para el marketing (Baker & Rusell, 2017). Acá, cada empresa participante de la cadena de valor busca aumentar de manera ascendente o descendente su participación, es algo que sabe muy bien el proveedor, por lo que, por ejemplo, puede establecer su propia cadena minorista, o el minorista puede comenzar a fabricar los productos que vende, esto puede permitir la eliminación de actores innecesarios en la cadena (Finne & Sivonen, 2009). Por tal motivo, la selección de proveedores se hace en función del rendimiento esperado con relación a la calidad, costos, servicio y fiabilidad de productos, bajo dimensiones de alta importancia como la logística, la tecnología, la negociación o la comunicación (Cho, Bonn, Giunipero, & Jaggi, 2021).

La lista de insumos dentro de la industria de la panificación y la repostería es variado, desde el aprovechamiento de un conjunto de gramíneas (*Poaceae*) como el trigo, el centeno, el arroz, la cebada, el sorgo, el mijo o la avena, transformadas en harinas; hasta levaduras y otros agentes químicos de fermentación como el polvo para hornear; grasas y aceites; endulzantes como el azúcar o la miel; productos lácteos como leche fresca, crema, suero, o queso; huevos, frutas y nueces, chocolate, entre muchos otros (Zhou, Therdthai, & Hui, 2014). Se indagó sobre la frecuencia de aprovisionamiento de algunos insumos, tales como: harinas, levaduras, endulzantes, colorantes y saborizantes, grasas y aceites, particularmente situándose en periodos semanales y quincenales, y en menor proporción, diario, que genera un incremento en el volumen de transacciones, o mensual, debido a una reducida capacidad de almacenamiento (cabe recordar que la mayoría de estos establecimientos son micronegocios); aunado a ello, el

tipo de proveedor mayormente utilizado es el particular independiente (42,62%), seguido del distribuidor minorista (31,15%), y en menor cuantía, se efectúa compra directa a la empresa (13,11%) y a grandes superficies (8,2%).

La metodología de compra preferida es la preventa (63,94%), gracias a la oportunidad de acceso a servicios por parte de la empresa de suministros; el contacto para compra se da de manera presencial mediante una visita (en el 31,15% de los casos), por mecanismos virtuales como el uso de WhatsApp o llamada telefónica (31,14%), o escenarios mixtos (37,71%). Ahora bien, sobre marcas más utilizadas, la figura 4 muestra las favoritas en tres segmentos: A. harina, B. levadura, y C. lácteos; cada caso relaciona el porcentaje empleado, sea este el manejo de una sola marca o varias de estas, esto se visualiza en las interacciones entre burbujas. No obstante, también es significativo mencionar algunos de los aspectos más importantes de fallo por parte del proveedor que son señalados por los encuestados: incumplimiento en la entrega (22,95%), entregas equivocadas por tipo de producto o cantidad (21,31%), productos vencidos (11,48%), mala calidad (6,56%); el 29,51% reporta no haber tenido ningún tipo de problema con los proveedores.

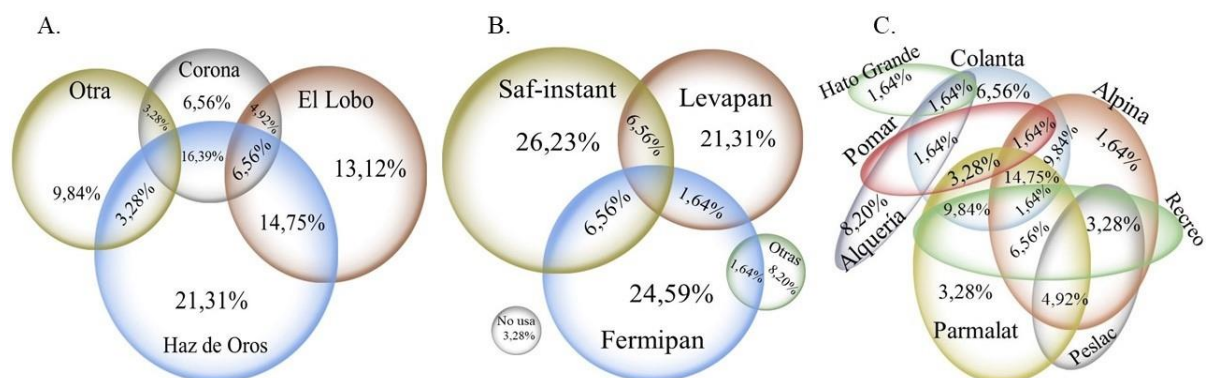


Figura 4. Marcas más utilizadas A. Harina; B. Levadura; C. Lácteos. Fuente: elaboración propia

Según Lynde, (2020) actualmente, elementos de innovación y de espíritu empresarial hacen mayor presencia en los sistemas de alimentación, en ese sentido, las empresas reconocen que hay varias partes interesadas en la cadena y que pueden ser afectadas por sus decisiones, por tanto, se desafían las practicas convencionales y así generar valor agregado alineando recursos existentes y demanda de los consumidores; dentro de las personas que participaron en el estudio, el 95,08% dicen encontrarse en sincronía con las tendencias del sector porque “es importante alinearse con las preferencias de nuestros clientes” “no es bueno dejar de lado lo que más se comercializa, por algo será” “todo cambia, y la misma receta no va a funcionar

*para siempre*” o *“cada vez se observa mayor exigencia en cuanto a calidad y variedad de productos por parte de los consumidores”*, lo que ha generado algunos cambios, o modificaciones en los procesos de producción por parte del 62,3% de los establecimientos participantes.

Y si bien es cierto que hay alineación sobre alternativas saludables (al menos en las tres quintas partes de los participantes) que presentan alternativas bajas en azúcar, frutas naturales en las preparaciones, pan sin gluten, o harinas menos convencionales y más funcionales para la salud, aún existe cierta aversión por los prototipos (62,3%), y más aún, en usar productos exóticos (86,89%), que, a pesar de la gran variedad existente en el país, como, por ejemplo, las frutas exóticas que pueden hacer parte de una torta o un pastel, su disponibilidad aún es escasa dependiendo la posición geográfica, tal es el caso de frutas como el camu-camu, el arazá, el copoazú, el maraco, la cocona, o la conganucha (Instituto Sinchi, 2008); con gran potencial de transformación por su sabor y propiedades alimenticias, pero que son desconocidas por la mayoría, y dada su escasez en determinados espacios geográficos, tendrá precios poco atractivos.

Ciertos productos se han convertido en obligatorios dentro de estos establecimientos, sea por su amplia recordación en el consumidor, experiencia en su elaboración, o por presentar altos niveles de venta. La figura 5 presenta nubes de palabras de frecuencia con lo que considera son los productos estrella del establecimiento (A), y los productos que más se consumen por parte de los clientes (B). Son productos de dominio en la gran mayoría de panaderías y pastelerías en Colombia, por ejemplo, la “torta tres leches” es un postre bastante común, por ello se muestra como producto estrella de producción y de consumo con alta frecuencia; su base, y tal como le da origen a su nombre, contiene tres variedades distintas de leche: condensada, evaporada y crema, sumado a los ingredientes del bizcocho (huevos, azúcar, harina, polvo para hornear y esencias) y del merengue (azúcar y claras de huevo), pero que busca darse un valor agregado en estos negocios al adicionar frutas, otros endulzantes, licores y otro tipo de productos.



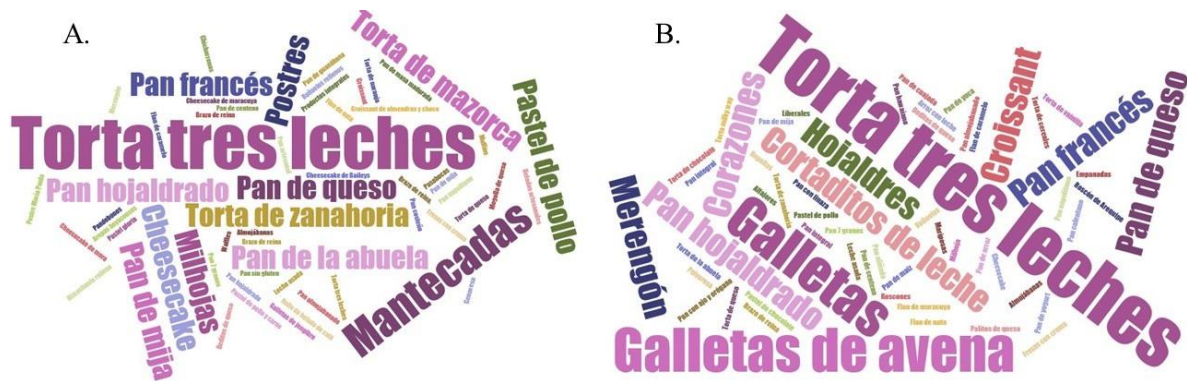


Figura 5. Nubes de palabra con A. Productos estrella; B. Productos más consumidos por los clientes. Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la gestión de recursos humanos es de gran relevancia para contribuir a la obtención de ventajas competitivas en las empresas, y variables organizacionales como la motivación, la seguridad laboral, el clima y cultura en la empresa, o la remuneración, se encuentran relacionadas con las tasas de rotación en empresas pequeñas, ya que buenas prácticas de gestión de recursos humanos propenden por mejorar el desempeño al reducir la tasa de rotación, incrementar la productividad, optimizando el rendimiento del capital y obteniendo mejores márgenes de beneficios (Effiong, Usoro, & Ekpenyong, 2017); siendo algo que tienen presente los propietarios de estos negocios, quienes en un poco más de la mitad de los casos (50,82%) reportan tener una baja rotación de personal, el 42,62% indican tener un volumen de rotación intermedio, y únicamente el 6,56% presentan alta rotación. Aducen que esto ocurre generalmente cuando el empleado encuentra un mejor trabajo, el cual es más remunerado; sin embargo, un rendimiento no óptimo es causa de despido por parte del propietario, ya que generalmente se antepone la disposición del empleado (50,82%), antes que la experiencia (36,07%) o los estudios realizados (8,2%) para efectos de contratación; disposición que es fundamental para ejercer labores, pero que debe estar anidada con experiencia y conocimientos en el campo.

Finalmente, pero no menos importante, se hace un breve ejercicio de apreciación con 60 consumidores de productos que realizan compras en estos establecimientos. No obstante, el comportamiento va más allá de su acción de compra, ya que involucra un conjunto de múltiples decisiones; tal es el caso de motivaciones presentes en el consumidor como criterios de uso para seleccionar y justificar su comportamiento alimentario, por ejemplo, la disposición para emprender acciones de salud tomando alimentos más nutritivos, dejando de lado ciertos productos convencionales (Hansen, Sørensen, & Eriksen, 2018). Por categorías de consumo

se encuentran productos de panadería (46,67%), de repostería (28,33%), y de pastelería (25%), este último maneja postres más elaborados aplicando técnicas más complejas con respecto a la repostería. Según los encuestados, por semana estos negocios son visitados 40% de 1 a 2 veces, el 38,33% informa ir de 2 a 3 veces, el 20% de 3 a 4 veces y el 1,67% afirma ir todos los días de la semana.

La calidad, proximidad al hogar (comodidad en el desplazamiento) y variedad de productos (exclusivos en algunos casos) son aspectos que motivan la visita al establecimiento, de hecho, el 65% de los encuestados ha utilizado o contemplaría el uso de los productos en una celebración especial porque “*son muy buenos los pasteles*” “*los productos no tienen nada que envidiarles a cadenas reconocidas de pastelerías*” o “*acá se compran las tortas de cumpleaños de la familia, la calidad es excepcional*”, sumado a que la mayoría considera que los productos no son costosos (85%). La figura 6 muestra los atributos preferidos por productos vendidos en los establecimientos de interés, los cuales se resumen en precio, sabor, tamaño y nutrición, junto a las combinaciones encontradas en estos negocios por parte de los consumidores encuestados.

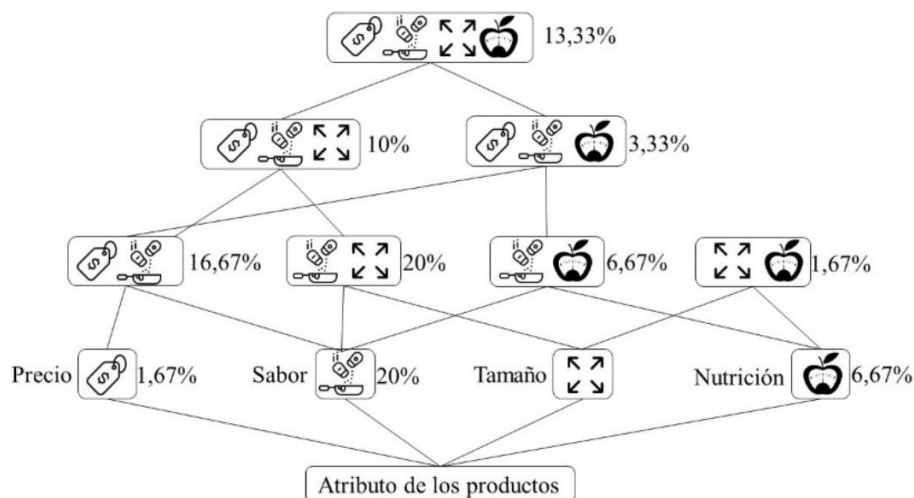


Figura 6. Atributos preferidos en los productos por parte de los consumidores

## Conclusiones

Así, como en otras industrias, el sector de alimentos se teje bajo un gran número de relaciones horizontales y verticales, donde la interacción entre sus agentes tiene un impacto significativo en la calidad y el costo de los productos (Bombaywala & Riandita, 2015). Cada agente que

participa a lo largo de la cadena propende por sumar valor, el cual es percibido por el cliente en el bien final (Fearne, Garcia, & Dent, 2012), es decir, derivado de un conjunto de actividades se busca ofrecer un bien o servicio valioso para el mercado explotando la ventaja competitiva una vez identificadas y conectadas las actividades estratégicas de la empresa (Simatupang, Piboonrunroj, & Williams, 2017); por ejemplo, en el sector de la panificación y similares, el uso de insumos locales (como el trigo) propone una serie de desafíos y oportunidades al vincular a productores de cultivos básicos, panaderos comerciales y consumidores (Galli, Gava, Bartolini, Marescotti, & Brunori, 2015).

La presente investigación hilvana algunos factores que influyen en la creación de valor en el sector de la panificación y similares, dentro de la perspectiva del pequeño productor (de la panificación y repostería) y su relación con otros agentes dentro de la cadena. En este contexto, se utilizó una encuesta semiestructurada que fue aplicada de manera presencial en los micro y pequeños establecimientos seleccionados con la finalidad de generar una aproximación descriptiva hacia aspectos clave de sus actividades primarias y de apoyo, logrando identificar elementos de su gestión, de la toma de decisiones, del papel que cumplen en la cadena, o de su relación con otros agentes presentes en este segmento de la economía; de igual manera, una breve encuesta sobre percepción fue contestada por algunos de los comensales que visitan estos negocios, ya que conforman el eslabón al final del proceso.

Ciertas limitaciones se presentaron en el estudio. Existió cierta reticencia en contestar el instrumento por parte de algunos propietarios o administradores de establecimientos, la disponibilidad de quienes accedieron en responder fue compleja por lo que tocaba reagendar las visitas, ello ralentizó un poco el ejercicio; no obstante, con la información obtenida se establece un panorama preliminar del sector, más desde el plano local, pero que invita a desarrollar un estudio estadísticamente de mayor significancia, posiblemente en más localidades de la capital o en varias ciudades del país que permita hacer un rastreo más amplio, tal vez vinculando a una mayor cuantía de agentes y medir así correlaciones e influencias insertas en la cadena, de todos modos abre la posibilidad de integrar la gestión organizacional, la generación de valor y la innovación, entre otras, en empresas de micro y pequeña envergadura que actúan de manera dinámica, pero que muchas veces no gozan de inclusión social o económica.

## Referencias

- Aglaia Consultores. (2016). *Cartilla del Manipulador de Alimentos en los Establecimientos de Panaderías*. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjzwqKEp4f0AhWkSjABHUIKCTsQFnoECAIQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.institucionalcolombia.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F07%2FCartilla-BPM-Panaderia-curvas.pdf&usg=AOvVaw1T6rOcOJEMsUeYD1>
- Apostol, L., Belc, N., Gacei, L., Oprea, O. B., & Popa, M. E. (2020). Sorghum Flour: A Valuable Ingredient for Bakery Industry? *Applied Sciences*, *10*(23). doi:10.3390/app10238597
- Baker, B. P., & Rusell, J. A. (2017). Capturing a Value-Added Niche Market: Articulation of Local Organic Grain. *American Journal of Agricultural Economics*, *99*(2), 532-545. doi:10.1093/ajae/aaw100
- Battisti, M., & Williamson, A. J. (2015). The role of intermediaries in the small business transfer process. *Small Enterprise Research*, *22*(1), 32-48. doi:10.1080/13215906.2015.1022129
- Blanchard, D. (2021). *Supply Chain Management Best Practices*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bombaywala, M., & Riandita, A. (2015). Stakeholders' Collaboration on Innovation in Food Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *169*, 395-399. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.325
- Cámara de Comercio de Bogotá. (mayo de 2017). *El sector panadero y pastelero necesita más capacitación*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Mayo-2017/El-sector-panadero-y-pastelero-necesita-mas-capacitacion>
- Cataldo, A., Pino, G., & McQueen, R. J. (2019). Size matters: the impact of combinations of ICT assets on the performance of Chilean micro, small and medium enterprises. *Information Technology for Development*, *26*(2). doi:10.1080/02681102.2019.1684870
- Chiloane-Tsoka, E., & Boya, K. S. (2014). An exploration of strategic competitiveness of SMMEs: a South African perspective. *Problems and Perspectives in Management*, *12*(4), 347-354.
- Cho, M., Bonn, M. A., Giunipero, L., & Divers, J. (2019). Restaurant purchasing skills and the impacts upon strategic purchasing and performance: The roles of supplier integration. *International Journal of Hospitality Management*, *78*, 299-303. doi:10.1016/j.ijhm.2018.09.012
- Cho, M., Bonn, M. A., Giunipero, L., & Jaggi, J. S. (2021). Supplier selection and partnerships: Effects upon restaurant operational and strategic benefits and performance. *International Journal of Hospitality Management*, *94*. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102781

- Crawford, R. D. (2014). *Opening and Operating a Retail Bakery*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- DANE. (2020). *Encuesta de Micronegocios (EMICRON) Enero - octubre 2019*. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwicmdXctOvzAhVRTDABHb0hAe8QFnoECAIQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fboletines%2Fech%2Fmicro%2Fbol-micronegocios-2019-ene-oct.pdf&usg=AOvVaw0PAkQsWIdrw>
- Dung, T. Q., Bonney, L. B., Adhikari, R. P., & Miles, M. P. (2020). Entrepreneurial orientation, knowledge acquisition and collaborative performance in agri-food value-chains in emerging markets. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(5), 521-533. doi:10.1108/SCM-09-2019-0327
- Effiong, C., Usoro, A. A., & Ekpenyong, O. E. (2017). The Impact of Labour Turnover on Small And Medium Scale Enterprises (Smes) Performance in Cross River State, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(10), 40-57. doi:10.9790/487X-1910014057
- Fearne, A., Garcia, M., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. doi:10.1108/13598541211269193
- Fenalco. (14 de julio de 2021). *¿Cómo fue el consumo de pan durante el 2020 en Colombia?* . Obtenido de <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/como-fue-el-consumo-de-pan-durante-el-2020-en-colombia/>
- Finne, S., & Sivonen, H. (2009). Change drivers in the retail value chain. In S. Finne, & H. Sivonen, *The retail value chain : how to gain competitive advantage through efficient consumer response (ECR) strategies* (p. 374). London: Kogan Page.
- Galli, F., Gava, O., Bartolini, F., Marescotti, A., & Brunori, G. (2015). *Global and local wheat-to-bread supply chains*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/299535879\\_Global\\_and\\_local\\_wheat-to-bread\\_supply\\_chains](https://www.researchgate.net/publication/299535879_Global_and_local_wheat-to-bread_supply_chains)
- Hanafizadeh, P., Shafia, S., & Bohlin, E. (2021). Exploring the consequence of social media usage on firm performance. *Digital Business*, 1(2). doi:10.1016/j.digbus.2021.100013
- Hansen, T., Sørensen, M. I., & Eriksen, M.-L. R. (2018). How the interplay between consumer motivations and values influences organic food identity and behavior. *Food Policy*, 74, 39-52. doi:10.1016/j.foodpol.2017.11.003
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34, 773-782. doi:10.1016/j.indmarman.2004.12.009
- Hernández, J. E., & Kacprzyk, J. (2021). *Agriculture Value Chain—Challenges and Trends in Academia and Industry*. Cham: Springer Nature Switzerland. doi:10.1007/978-3-030-51047-3

- Hintze, S. (2015). Dealing with Value Chains. In S. Hintze, *Value Chain Marketing A Marketing Strategy to Overcome Immediate Customer Innovation Resistance* (p. 259). Cham: Springer International Publishing Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-11376-0
- Instituto Sinchi. (2008). *Colombia. Frutas de la amazonía*. Bogotá D.C.: Alen Impresores. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjvMaqgZn0AhWzTTABHUC7BPMQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sinchi.org.co%2Ffiles%2Fpublicaciones%2Fpublicaciones%2Fpdf%2Fcatalogo%2520de%2520frutales%2520web.pdf&usg=AOvVaw3gvSSaPz>
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2019). Basics of Supply Chain and Operations Management. In *Global Supply Chain and Operations Management A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value* (p. 578). Cham: Springer Nature Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-94313-8
- Katare, B., Marshall, M. I., & Valdivia, C. B. (2021). Bend or break? Small business survival and strategies during the COVID-19 shock. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61. doi:10.1016/j.ijdr.2021.102332
- Krykavsky, Y. V., & Patora-Vysotska, Z. (2015). Porter's value chain (construction, deconstruction, reconstruction) and values management. *Marketing and Management of Innovations*(2), 121-133.
- La República. (19 de abril de 2018). *La pastelería debe convertirse en una tendencia en Colombia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/la-pasteleria-debe-convertirse-en-una-tendencia-en-colombia-deiby-sanchez-2715831>
- Leal-Hernandez, A. (2013). La división del Distrito Capital en localidades: ¿modelo político-administrativo de descentralización o desconcentración? *Criterio Libre Jurídico*, 20, 63-72. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjM9\\_aHrvPzAhUfQjABHRiHA7IQFnoECAIQAAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7830035.pdf&usg=AOvVaw23FCXm2iSlksAR7N19Q7Xk](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjM9_aHrvPzAhUfQjABHRiHA7IQFnoECAIQAAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7830035.pdf&usg=AOvVaw23FCXm2iSlksAR7N19Q7Xk)
- Lynde, L. (2020). Innovation & entrepreneurship driving food system transformation. *Physiology & Behavior*, 220. doi:10.1016/j.physbeh.2020.112866
- Makkonen, H., Johnston, W. J., & Javalgi, R. G. (2016). A behavioral approach to organizational innovation adoption. *Journal of Business Research*, 69, 2480-2489. doi:10.1016/j.jbusres.2016.02.017
- Martel, A., & Klibi, W. (2016). Supply Chains: Issues and Opportunities. In A. Martel, & W. Klibi, *Designing Value-Creating Supply Chain Networks* (p. 547). Cham: Springer International Publishing Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-28146-9
- Martínez-Monzó, J., García-Segovia, P., & Albors-Garrigos, J. (2013). Trends and Innovations in Bread, Bakery, and Pastry. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 56-65. doi:10.1080/15428052.2012.728980

- Meo, A. I. (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta*(44), 1-30. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi\\_68vku\\_PzAhXPRDABHRLWBRUQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F4959%2F495950240001.pdf&usg=AOvVaw1-pds-AuNOpTB2mz4YJP6u](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi_68vku_PzAhXPRDABHRLWBRUQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F4959%2F495950240001.pdf&usg=AOvVaw1-pds-AuNOpTB2mz4YJP6u)
- Ministerio del Trabajo. (26 de septiembre de 2019). “*MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia*”: ministra Alicia Arango. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Mukherjee, S. P. (2019). *A guide to research methodology: An overview of research problems, tasks and methods*. New York: CRC Press.
- Putri, M. I., & Harsanto, B. (2016). Value Chain Analysis in Small Business Context. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 15, 309-313.
- Ricciotti, F. (2020). From value chain to value network: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70, 191-212. doi:10.1007/s11301-019-00164-7
- Romero, C. A., Flores, G. G., Campoverde, J. A., & Coronel, K. T. (2017). Bakery small business in Azuay (Ecuador) and their productivity. *Retos*, 8(14), 155-175. doi:10.17163/ret.n14.2017.09
- Sharma, A., Moon, J., & Strohbehn, C. (2014). Restaurant’s decision to purchase local foods: Influence of value chain activities. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 130-143. doi:10.1016/j.ijhm.2014.01.009
- Simatupang, T., Piboonrunroj, P., & Williams, S. J. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 40-57. doi:10.1504/IJVCM.2017.082685
- Singh, N., & Sinha, N. (2020). How perceived trust mediates merchant's intention to use a mobile wallet technology. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52. doi:10.1016/j.jretconser.2019.101894
- Smith, D., & Srinivas, S. (2019). A simulation-based evaluation of warehouse check-in strategies for improving inbound logistics operations. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 94, 303-320. doi:10.1016/j.simpat.2019.03.004
- Sridhar, P., Vishnu, C. R., & Sridharan, R. (2021). Simulation of inventory management systems in retail stores: A case study. *Materials Today: Proceedings*, 17(15), 5130-5134. doi:10.1016/j.matpr.2021.05.314
- Suter, D. A., & Békés, F. (2021). Who is to blame for the increasing prevalence of dietary sensitivity to wheat? *Cereal Research Communications*, 49, 1-19. doi:10.1007/s42976-020-00114-0

- Teerasoponpong, T., & Sopadang, A. (2022). Decision support system for adaptive sourcing and inventory management in small- and medium-sized enterprises. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 73. doi:10.1016/j.rcim.2021.102226
- Thomas, C. G. (2021). *Research Methodology and Scientific Writing*. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-030-64865-7
- Urueña, J. C., Gutierrez, L. H., Medina, I. D., Ortiz, A. F., Romero, M., Torres, D., & Rodríguez-Lesmes, P. (2020). *Informe Estudio Nacional de Emprendimiento a Tenderos, primera ronda*. Bogotá D.C. Retrieved from <https://alianzaefi.com/download/informe-estudio-nacional-de-emprendimiento-a-tenderos-primera-ronda/>
- Zhou, W., Therdthai, N., & Hui, Y. H. (2014). Introduction to Baking and Bakery Products. In W. Zhou, *Bakery Products Science and Technology*. Oxford: John Wiley & Sons, Ltd.



## **Agradecimientos**

Esta serie de documentos de trabajo es financiada por el programa “Inclusión productiva y social: programas y políticas para la promoción de una economía formal”, código 60185, que conforma Colombia Científica-Alianza EFI, bajo el Contrato de Recuperación Contingente No.FP44842-220-2018.

## **Acknowledgments**

This working paper series is funded by the Colombia Científica-Alianza EFI Research Program, with code 60185 and contract number FP44842-220-2018, funded by The World Bank through the call Scientific Ecosystems, managed by the Colombian Ministry of Science, Technology and Innovation.