# LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR DE ALIMENTOS

**JUAN CARLOS PEÑA SAENZ**
**AUTOR**

**LUIS GABRIEL FERRER**
**ASESOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**
**ESPECIALIZACIÓN DE CONTROL INTERNO**
**BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2014**

**Resumen**

El presente documento establece la temática del plan estratégico y aunque está enfocado en la necesidad de implementarlo en una compañía del sector de producción de alimentos en Colombia, las ventajas, la mecánica de ejecución, los conceptos y la normativa planteada, aplica para todo tipo de empresa, para los fines de nuestro propósito se abordará el tema, iniciando por revisar la estructura o base principal representada en el desarrollo organizacional en paralelo con la formulación de Misión, Visión y valores, vistos como indivisibles y definidos como estructuras fuertes, se presentaran las cifras de crecimiento que el sector viene teniendo de manera continua desde hace tres décadas,  lo cual hace más viable la puesta en marcha del plan en una empresa del sector, para finalizar se describirá una metodología de implementación, definida por fases y los aspectos más importantes de cada fases para aplicar a toda clase de empresa productora.

**Palabras claves:** Sector Producción de Alimentos, Cultura Organizacional, Estrategias, Objetivos, Indicadores.

## Introducción

Las empresas de hoy en día enfrentan situaciones adversas, a grandes exigencias y a factores y situaciones que deben saber afrontar para no desaparecer del entorno; globalización, apertura, nuevos competidores, oferta y demanda, cambios tecnológicos, competitividad, capitalismo, crisis financiera, crisis ambiental, nuevas tendencias de consumo son estas las situaciones a afrontar.

Frente a estas situaciones que ponen en riesgo la continuidad de las empresas, su crecimiento, su productividad y la generación de valor para empleados, socios, accionistas y el estado Colombiano, el mundo empresarial es una competencia donde inevitablemente hay que participar y a esta llegará primero, el mejor preparado, con actitud, con ideas innovadoras, con personal capacitado y tome las mejores decisiones, con mente abierta, con investigación, soportado y apoyado con innovación y últimas tecnologías.

El presente documento tiene el propósito de dar a conocer la metodología para implementar un plan estratégico y ratificar su importancia dentro de las empresas, para afrontar las situaciones adversas y poder afirmar que este plan, es una herramienta infalible en el logro de los resultados y en la permanencia de las empresas en el entorno organizacional.

El presente documento propone una metodología para implementar el plan estratégico en una empresa de sector de alimentos, presentando inicialmente un análisis de la productividad del sector en Colombia y en el Mundo, donde las cifras reflejan crecimiento permanente en los

últimos años, ratificando que el sector es llamativo y los proyectos e inversiones a realizar son viables y en ese orden implementar el plan, para solucionar los inconvenientes actuales y obtener mejores resultados.

# LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR DE ALIMENTOS EN COLOMBIA

## Los Conceptos fundamentales del plan estratégico en el entorno de una compañía del Sector de Producción de Alimentos en Colombia

En el plan estratégico de una empresa la cultura organizacional es uno de los principales pilares donde este va soportado y para comenzar por su definición está dada por la manera particular en una organización de hacer las cosas y de responder a las exigencias del entorno, por medio de valores y creencias conocidos, aceptados y puestos en práctica por los miembros de una organización, reflejan su actuación cotidiana en el trabajo y en la orientación de sus decisiones.

Muy importante en las organizaciones es la existencia de una cultura; base de cualquier empresa y el mecanismo de orientación a los ejecutivos y al personal en general en toma de decisiones ya su vez uno de los asuntos de diferenciación entre las demás organizaciones, una cultura arraigada trae para la compañía una serie de ventajas, detalladas en la Tabla No. 1- Ventajas de la Cultura Organizacional, así:

Tabla No. 1- Ventajas de la Cultura Organizacional

| |
|---|
| Distingue a una empresa de las demás, fomenta el sentido de pertenencia. |
| Produce normas de comportamiento. |
| Genera compromiso y lealtad, reflejados en los clientes/consumidores y en la rentabilidad. |
| Mantiene unidos a los integrantes del grupo. |
| Define lo importante. |
| Orienta las decisiones. |
| Determina la manera de hacer o no hacer las cosas. |

Fuente: elaboración propia

La cultura de una organización no llega de un momento a otro, se desarrolla a lo largo de muchos años, es un proceso que debe llegar a todos los niveles de la organización, reflejarse en obtención de resultados, en productividad, ambiente de trabajo, satisfacción, rotación de personal, entre otros. Una cultura fuerte no necesita de excesos de documentación escrita para influir sobre sus miembros o para saber lo importante. Hay una tradición fuerte y un flujo de información para todos los niveles. En la Tabla No. 2- Comparativo de la Cultura Organizacional, una cultura débil frente a una cultura fuerte:

Tabla No. 2- Comparativo de la Cultura Organizacional

| Cultura débil | Cultura fuerte |
|---|---|
| Baja motivación y participación | Participación / motivación |
| Diversidad de valores | Valores centrales |
| Menor influencia sobre los miembros | Gran influencia sobre los miembros |
| No es el eje de identidad | Eje de identidad |
| Desconfianza | Confianza |
| Miedo | Libertad |
| Resistencias | Flexibilidad |
| Baja rentabilidad | Alta rentabilidad |

Fuente: elaboración propia

Luego de explicar la cultura organizacional dentro de conceptos pilares, están los valores, estos son los principios fundamentales que rigen el comportamiento de las personas, determinan lo realmente importante para la organización y proporcionan criterios para decidir y actuar correctamente. Cuando los valores son compartidos por los integrantes de la organización, influyen en su comportamiento cotidiano y son el elemento fundamental de Cultura Organizacional y pilar que facilita implementar el plan estratégico.

Otro de los conceptos para tener en cuenta al momento de iniciar a implementar un plan estratégico es la misión o la razón de ser y existencia de una empresa u organización, inseparable de la visión, o término de la posición que pretende alcanzar una organización en el futuro; estas vistas desde una óptica de conjunto, pueden resumirse en frases así: Misión y Visión son inseparables, la Misión sin Visión es pura mecánica, fría y carente de sentido, la visión sin misión puede correr el riesgo de ser una fantasía.

El cambio organizacional, otro de los factores a tener en cuenta en la parte conceptual del plan estratégico y los expertos dicen; al cambio sobrevive no siempre el que se adapte si no el

que lo resista y en un mundo de constantes movimientos donde todos los días aparecen nuevos competidores, proveedores, competitividad, aparecerá una necesidad de cambio determinante para fijar en las empresas las estrategias y su innovación, esta mecánica se representa en el Gráfico No 1- Etapas del Cambio Organizacional:

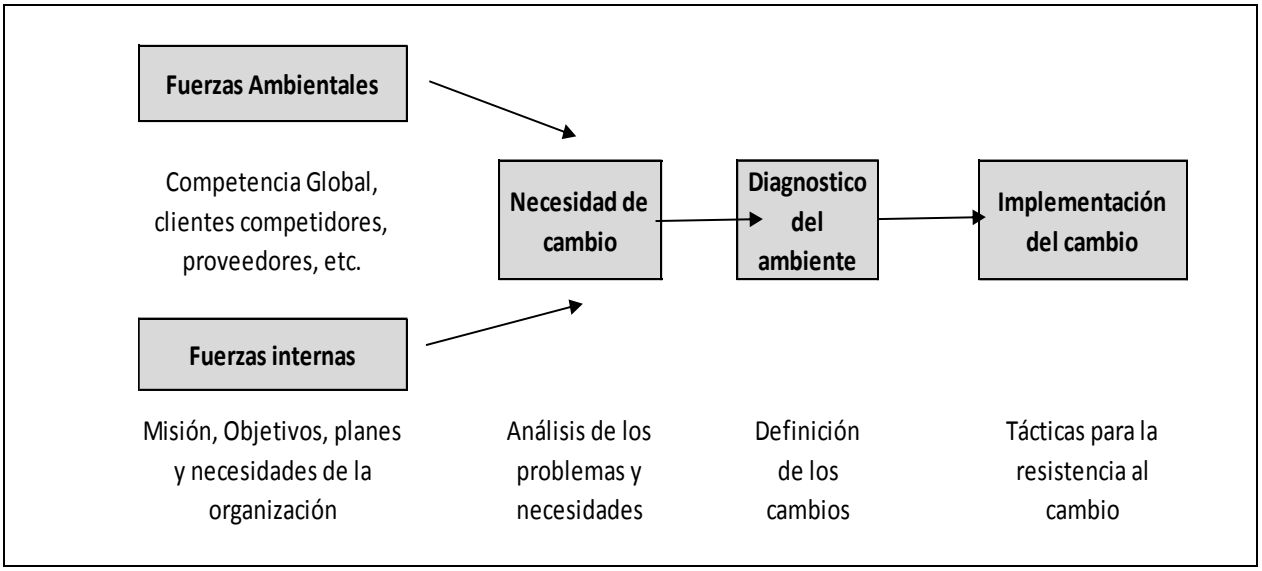


Gráfico No 1- Etapas del Cambio Organizacional

Fuente (Chiavenato, 1999, página 641)

**Obligaciones de ley relacionadas con el plan estratégico, para las compañías del Sector de Producción de Alimentos en Colombia**

Una publicación emitida por el Concejo Técnico de la Contaduría Pública, establece para las empresas privadas un listado de los documentos de control internos que a la vez hacen parte del plan estratégico de la organización, el listado está relacionado en la Tabla No 3- Expediente del Control Interno Organizacional, así:

Tabla No. 3- Expediente del Control Interno Organizacional

| |
|---|
| Organigrama Jerárquico.<br>Mapa de procesos de la empresa. |
| Objetivos y politicas de la organización. |
| Sistemas de información contable. |
| Plan de cuentas y politicas contables. |
| Manual de procedimientosm y funciones. |
| Sistema de auditoria interna. |
| Sistemas de supervisión y actividades de control seguimiento y monitoreo. |
| Matriz de Riesgos. |
| Sistemas de prevención de riesgos. |
| Información por áreas. |

Fuente Consejo Técnico de la Contaduría Pública 2008

Por otra parte existe la documentación del expediente administrativo, propuesto por este mismo ente, según la Tabla No. 4- Expediente Administrativo, descrito a continuación:

Tabla No. 4- Expediente Administrativo

| |
|---|
| Estructura organizacional administrativa |
| Composición de la junta directiva. |
| Quórum deliberatorio y decisorio de los órganos societarios. |
| Atribuciones de la Junta Directiva, Presidencia, Gerencia, etc. |
| Instrucciones de la Asamblea, Junta General de Socios o máximo órgano Social. |
| Rendición de cuentas de los administradores. |
| Informes de Gestión (últimos 5 años). |
| Análisis de decisiones administrativas en todos los aspectos. |

| |
|---|
| Eficiencia y Efectividad de los métodos y procedimientos. |
| Análisis del código de buen gobierno. |
| Indicadores de industria. |
| Propiedad intelectual y derechos de autor. |
| Sistema de seguridad social integral. |
| Libros de actas de asambleas, junta de socios, junta directiva, comités de dirección. |
| Informes del Revisor Fiscal. |

Fuente Consejo Técnico de la Contaduría Pública 2008

Existe para las entidades del gobierno una ley 872 del 2013 obliga de manera obligatoria a la implementación del sistema de gestión de Calidad y esta trae la creación de los objetivos de la organización, procedimientos, mapas de interrelación de procesos, indicadores, metas, entre otros, que son elementos pilares del plan estratégico pero volviendo al tema central de este ensayo, para la entidades privadas la ley no las obliga a tener estos elementos, solamente los pronunciamientos mencionados anterior, estos han establecido a manera de documento de apoyo y de guía para facilitar información conceptual, aportan claridad sobre este temas con vacíos de ley, brindando una mejor comprensión y sentido de la función de la alta dirección de una organización.

**La evolución del sector de una compañía de producción de Alimentos en Colombia**

El sector de desempeño de la mencionada empresa, ha presentado crecimientos durante los últimos años, según los resultados presentados por la Federación Nacional de Avicultores, FENAVI, para producción de Pollo y Huevos, situación observada en el Gráfico No. 2- Crecimiento del Sector de Pollo:

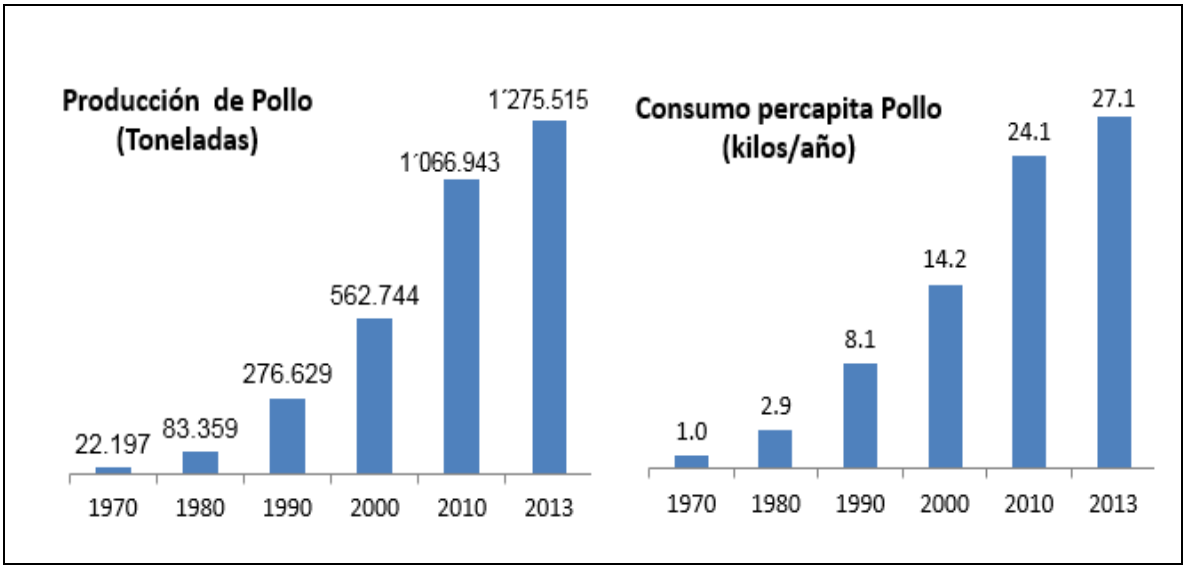


Gráfico No. 2 - Crecimiento en el Sector de Pollo

Fuente: Fenavi (2013)

Este crecimiento del consumo de carne, obedece a varias razones, una de estas es la publicidad en comerciales de televisión, desde hace unos años FENAVI, viene realizando campañas donde promocionan y motivan el consumo de pollo, acompañado de frases de recordación para los consumidores; pollo Colombiano fresco y natural; el festival del Pollo Colombiano, consuma pollo, paralelamente los diarios de circulación nacional publican artículos que explican las razones por las cuales, el consumo de carne de pollo va en aumento, algunos de estos son:

“Esta eficiencia se ve reflejada en un menor precio al consumidor, que durante los últimos años ha oscilado entre 5.000 y 6.000 pesos por kilo frente a 10.000 y 12.000 por kilo de carne de res”. Portafolio, 2012.

Otra de las razones que ha motivado la preferencia de los colombianos por el pollo está relacionado con la tendencia de quienes por motivos médicos, ven en las carnes blancas una alternativa para no dejar de consumir proteína de origen animal. Portafolio, 2012.

A la lista de factores que hacen inclinar la balanza de la demanda de los hogares a favor del pollo se suman la rapidez para su preparación y la facilidad para seleccionar las presas y las partes preferidas por cada uno de los miembros de la familia. Portafolio, 2012.

Haciendo remembranza de una las frases o dichos celebres utilizado por los Colombianos hasta hace pocos años era, quien pidió Pollo, para referirse a una compra o al pago de una cuenta en la cual el precio era costoso u oneroso, pues hoy en día esa frase ha perdido importancia y valides, el precio del pollo esta alcance de todos los estratos sociales o familias, puede adquirirse en el restaurante de la esquina de cualquiera de las diferentes ciudades o municipios, a lo largo y ancho de la geografía Colombiana, y esto como ya fue explicado, obedece a la baja de los precios de venta por la reducción de los costos de producción, a adquisiciones de tecnologías de punta por las empresas del gremio, y al cambio de hábitos de alimentación de las carnes rojas por blancas que según expertos en el tema son más saludables.

En Huevo, el otro de los productos importantes del sector, igualmente el crecimiento es constante desde 1970, esto según el Gráfico No. 3- Crecimiento del Sector Huevo.

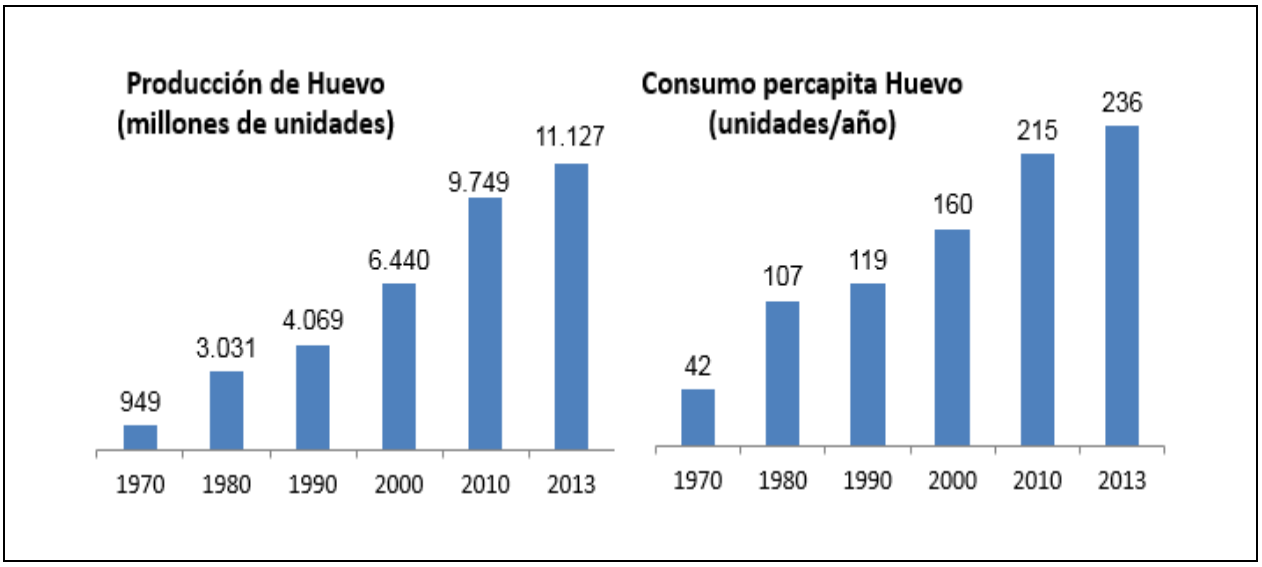


Gráfico No. 3- Crecimiento del Sector Huevo

Fuente: Fenavi (2013)

Se buscó información de la tendencia para los años subsiguientes al 2014 y un diario de reconocida imagen, publicó un artículo relacionado, así:

> La expectativa para el subsector huevo es crecer 8 por ciento, algo menos del doble (4,9por ciento) frente al crecimiento reportado entre 2012 y 2013.También se esperaría un incremento de casi 7 por ciento en consumo percápita, que pasaría de 236 unidades a 252 por persona; es decir, cada colombiano comería este año 16 huevos más que en 2013. Portafolio 2014, El país se acerca a producir 12.000 millones de huevos, Portafolio, 2012.

El precio del producto huevos comparado con otros años ha bajado, un ejemplo expuesto con cifras esta publicado en el siguiente artículo de un diario Colombiano:

Ahora, en cuanto al poder de compra con el salario mínimo, en las cuentas del gremio se tiene que, este año, quienes devengan ese monto e hipotéticamente compraran solo huevos, les alcanzaría para 2.411 unidades, 107 más que en el 2013.Vale la pena destacar que al comienzo del siglo, en el año 2000, el mínimo alcanzaba para comprar 2.087 huevos. Portafolio, 2014.

La producción de toneladas de pollo anualmente producidas en el mundo, igualmente presenta crecimiento, Colombia ocupa el puesto 18 entre los mayores productores, el listado total cubre 166 países, de estos se publican los primeros 24 en la Tabla No. 5- Producción Mundial de Toneladas de Pollo.

Tabla No. 5- Producción Mundial de Toneladas de Pollo

| # | Países | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | E.E.U.U. | 13,944 | 14,267 | 14,467 | 14,696 | 15,451 | 16,041 | 16,217 | 16,628 | 16,994 | 16,334 | 16,971 |
| 2 | China | 9,064 | 8,851 | 9,173 | 9,448 | 9,484 | 9,965 | 10,165 | 10,616 | 11,304 | 11,443 | 11,841 |
| 3 | Brasil | 5,981 | 6,208 | 7,050 | 7,760 | 8,668 | 7,866 | 8,164 | 8,988 | 10,216 | 9,940 | 10,693 |
| 4 | México | 1,825 | 1,928 | 2,076 | 2,116 | 2,280 | 2,437 | 2,464 | 2,542 | 2,581 | 2,636 | 2,681 |
| 5 | Federación de Rusia | 755 | 862 | 938 | 1,030 | 1,152 | 1,346 | 1,580 | 1,869 | 2,001 | 2,313 | 2,533 |
| 6 | India | 415 | 439 | 464 | 491 | 520 | 550 | 582 | 617 | 1,815 | 2,026 | 2,300 |
| 7 | Indonesia | 804 | 900 | 1,083 | 1,118 | 1,191 | 1,126 | 1,260 | 1,296 | 1,350 | 1,409 | 1,650 |
| 8 | Irán | 803 | 885 | 942 | 1,104 | 1,152 | 1,237 | 1,360 | 1,468 | 1,566 | 1,610 | 1,650 |
| 9 | Argentina | 958 | 951 | 699 | 738 | 866 | 1,010 | 1,159 | 1,244 | 1,400 | 1,501 | 1,598 |
| 10 | Sudáfrica | 817 | 893 | 925 | 900 | 906 | 949 | 971 | 974 | 1,328 | 1,388 | 1,472 |
| 11 | Japón | 1,195 | 1,216 | 1,229 | 1,240 | 1,242 | 1,273 | 1,367 | 1,366 | 1,369 | 1,394 | 1,401 |
| 12 | Reino Unido | 1,215 | 1,263 | 1,272 | 1,295 | 1,295 | 1,334 | 1,289 | 1,270 | 1,259 | 1,463 | 1,379 |
| 13 | Malasia | 650 | 682 | 761 | 765 | 825 | 860 | 922 | 931 | 1,163 | 1,202 | 1,296 |
| 14 | Tailandia | 1,091 | 1,230 | 1,320 | 1,227 | 878 | 950 | 962 | 986 | 1,158 | 1,154 | 1,220 |
| 15 | Polonia | 560 | 668 | 761 | 637 | 704 | 796 | 824 | 896 | 730 | 1,060 | 1,123 |
| 16 | España | 965 | 1,009 | 1,191 | 1,185 | 1,083 | 1,084 | 1,065 | 1,131 | 1,082 | 1,179 | 1,116 |
| 17 | Francia | 1,242 | 1,230 | 1,148 | 1,133 | 1,106 | 921 | 819 | 921 | 1,082 | 1,069 | 1,103 |
| 18 | Colombia | 504 | 596 | 649 | 678 | 709 | 763 | 850 | 925 | 1,011 | 1,020 | 1,066 |
| 19 | Canadá | 904 | 953 | 956 | 954 | 970 | 1,000 | 997 | 1,030 | 1,041 | 1,036 | 1,048 |
| 20 | Perú | 542 | 518 | 556 | 578 | 579 | 656 | 710 | 770 | 877 | 964 | 1,020 |
| 21 | Ucrania | 193 | 239 | 300 | 324 | 375 | 497 | 589 | 689 | 794 | 894 | 953 |
| 22 | Australia | 610 | 619 | 667 | 690 | 694 | 760 | 773 | 812 | 800 | 831 | 881 |
| 23 | Italia | 762 | 794 | 729 | 683 | 704 | 695 | 628 | 733 | 790 | 822 | 865 |
| 24 | Venezuela | 693 | 877 | 893 | 676 | 686 | 739 | 735 | 780 | 802 | 800 | 848 |

Fuente: Fenavi (2013)

El Percapita o consumo promedio anual de kilos de carne de Pollo por persona a nivel mundial, por cada país, está relacionado en la tabla 6- Consumo Mundial de carne de pollo por

persona, donde Colombia al año 2010, ocupaba el puesto 40 con 22 kilos, se publica los primeros puestos de una lista de 166 países, según Tabla No. 6- Consumo Mundial de Carne Percapita:

Tabla 6- Consumo Mundial de Carne de Pollo Percapita

| # | País | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Israel | 29 | 31 | 43 | 49 | 49 | 50 | 51 | 53 | 57 | 59 | 60 | 58 | 59 |
| 2 | Estados Unidos | 46 | 49 | 49 | 50 | 50 | 51 | 53 | 54 | 54 | 55 | 56 | 53 | 55 |
| 3 | Brasil | 29 | 32 | 34 | 35 | 39 | 43 | 47 | 42 | 43 | 47 | 53 | 51 | 55 |
| 4 | Barbados | 45 | 47 | 41 | 47 | 44 | 49 | 54 | 59 | 51 | 50 | 51 | 51 | 52 |
| 5 | Brunei Darussalam | 21 | 29 | 34 | 40 | 35 | 39 | 44 | 37 | 43 | 48 | 49 | 48 | 47 |
| 6 | Malasia | 30 | 30 | 28 | 29 | 31 | 31 | 33 | 34 | 35 | 34 | 42 | 43 | 46 |
| 7 | Países Bajos | 45 | 44 | 44 | 44 | 42 | 33 | 38 | 38 | 38 | 42 | 42 | 46 | 45 |
| 8 | Bélgica | 0 | 0 | 39 | 39 | 44 | 41 | 45 | 43 | 46 | 42 | 42 | 43 | 42 |
| 9 | Argentina | 25 | 26 | 26 | 25 | 19 | 19 | 23 | 26 | 30 | 32 | 35 | 37 | 40 |
| 10 | Australia | 32 | 30 | 32 | 32 | 34 | 35 | 34 | 37 | 37 | 39 | 37 | 38 | 39 |
| 11 | Jamaica | 25 | 28 | 30 | 32 | 32 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 40 | 39 | 38 |
| 12 | Belice | 30 | 34 | 35 | 40 | 53 | 50 | 49 | 47 | 45 | 43 | 39 | 39 | 38 |
| 13 | Eslovenia | 20 | 30 | 30 | 29 | 43 | 43 | 42 | 44 | 43 | 41 | 37 | 37 | 37 |
| 14 | Mauricio | 16 | 18 | 18 | 23 | 24 | 25 | 27 | 27 | 29 | 32 | 33 | 35 | 36 |
| 15 | Panamá | 29 | 25 | 28 | 29 | 29 | 28 | 28 | 29 | 29 | 34 | 34 | 34 | 36 |
| 16 | Perú | 18 | 19 | 21 | 20 | 21 | 21 | 21 | 24 | 25 | 27 | 31 | 34 | 35 |
| 17 | Dinamarca | 33 | 35 | 35 | 37 | 37 | 35 | 35 | 34 | 31 | 32 | 32 | 31 | 34 |
| 18 | Líbano | 24 | 24 | 28 | 28 | 30 | 30 | 32 | 30 | 32 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| 19 | Nueva Zelandia | 25 | 25 | 27 | 31 | 34 | 36 | 36 | 38 | 36 | 35 | 34 | 31 | 33 |
| 20 | República Dominicana | 18 | 21 | 24 | 23 | 20 | 17 | 25 | 31 | 33 | 35 | 31 | 32 | 32 |
| 21 | Canadá | 27 | 28 | 29 | 31 | 30 | 30 | 30 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| 22 | Guyana | 15 | 16 | 16 | 16 | 22 | 31 | 32 | 30 | 28 | 34 | 31 | 31 | 31 |
| 23 | Chile | 23 | 23 | 25 | 26 | 24 | 24 | 28 | 28 | 32 | 29 | 30 | 30 | 29 |
| 24 | Sudáfrica | 16 | 16 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 27 | 28 | 29 |
| 25 | Venezuela | 22 | 27 | 28 | 35 | 35 | 26 | 26 | 28 | 27 | 28 | 29 | 28 | 29 |
| 26 | Polonia | 13 | 14 | 15 | 17 | 20 | 17 | 18 | 21 | 22 | 24 | 19 | 28 | 29 |
| 27 | Belarús | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 12 | 15 | 17 | 20 | 23 | 27 |
| 28 | Jordania | 20 | 24 | 25 | 24 | 22 | 24 | 24 | 25 | 21 | 24 | 24 | 24 | 26 |
| 29 | Chipre | 41 | 43 | 41 | 42 | 43 | 40 | 39 | 40 | 26 | 26 | 26 | 25 | 25 |
| 30 | España | 26 | 25 | 24 | 25 | 29 | 28 | 25 | 25 | 24 | 25 | 24 | 26 | 24 |
| 31 | México | 17 | 18 | 19 | 19 | 21 | 21 | 22 | 24 | 23 | 23 | 23 | 24 | 24 |
| 32 | Ecuador | 9 | 12 | 16 | 17 | 17 | 17 | 16 | 16 | 22 | 24 | 23 | 23 | 24 |
| 33 | Portugal | 23 | 22 | 22 | 23 | 20 | 17 | 19 | 19 | 18 | 21 | 22 | 23 | 23 |
| 34 | Costa Rica | 17 | 19 | 19 | 19 | 19 | 17 | 20 | 21 | 22 | 24 | 24 | 24 | 23 |
| 35 | Irán | 11 | 12 | 13 | 14 | 14 | 16 | 17 | 18 | 19 | 21 | 22 | 22 | 22 |
| 36 | Reino Unido | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 | 21 | 21 | 21 | 24 | 22 |
| 37 | Hungría | 30 | 24 | 27 | 27 | 27 | 26 | 25 | 24 | 21 | 19 | 22 | 21 | 22 |
| 38 | Islandia | 10 | 11 | 11 | 13 | 16 | 20 | 18 | 19 | 22 | 24 | 23 | 22 | 22 |
| 39 | Lituania | 7 | 7 | 7 | 9 | 10 | 11 | 14 | 17 | 18 | 19 | 19 | 20 | 22 |
| **40** | **Colombia** | **13** | **13** | **13** | **15** | **16** | **16** | **17** | **18** | **19** | **21** | **22** | **22** | **22** |

Fuente: Fenavi (2013)

Otra de las explicaciones de la tendencia de comer pollo es los bajos costos “la principal razón de este cambio en la preferencia de los consumidores nacionales son los bajos costos de producción, que a su vez se reflejan en una reducción de los precios al público, logrados por los productores a través de eficientes sistemas de producción” Portafolio, 2012 Pollo gana presencia en platos de familias colombianas.

**Debilidades y acciones sujetas a mejoramiento por inexistencia de un plan estratégico en una compañía del Sector de Producción de Alimentos en Colombia**

En el cumplimiento de los objetivos organizacionales la situación es preocupante, debido a que la gerencia solo fijo algunos propósitos y se cometen grandes errores, estos no se dan a conocer a toda esta organización y no cuentan con mediciones para permitir conocer su cumplimiento, por otra parte la compañía no cuenta con un mecanismo de comunicación de su cultura organizacional, y estos aspectos tan importante dentro de la estrategia como lo son su misión y visión, no aparecen en los procesos de inducción, repercutiendo en falta de sentido de pertenencia de los trabajadores, rotación de empleados, al mismo tiempo la compañía no cuenta con documentos escritos de las políticas y procedimientos que apoyen en realizar las actividades de manera eficiente, por esto existe reproceso en las áreas, las labores se realizan a criterio y a consideración de cada responsable de turno en cada puesto, por todo esto la compañía requiere de una mejora y un cambio a su interior.

Uno de los mayores inconvenientes a los que se enfrenta una compañía a la hora de abordar un proyecto de esta magnitud de implementar un plan estratégico, es ver a la cabeza correr más comparado con los pies, esto quiere decir que los responsables de más nivel establecen cambios culturales y fijan objetivos, sin contar con participación del resto de la organización, y lo más grave aún sin planes de formación y sensibilización para asegurar la comunicación con fluidez tanto de forma descendente, ascendente como horizontal y sin procesos, con procedimientos para asegurar nuevos conceptos y nuevos roles han sido asimilados hasta unos niveles razonables y aunque las empresas entren en la nueva era e inicien la metodología del plan estratégico, aun así

no se asegura el éxito, expertos en el tema escriben artículos sobre el tema, donde mencionan un alto grado de fracaso en el intento por implementar estos planes. Para el caso de nuestra empresa del sector de alimentos, no se pretende que esta haga parte de las fracasadas en el intento, por esto la propuesta planteada más adelante es para seguirla a la letra, de lo contrario las cifras hablan por sí solas:

> La implementación de un plan estratégico no siempre es un éxito Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementa con éxito, Walter Kiechel (Corporate Strategists Under Fire, Fortune). Todos hemos sentido en algún momento de nuestras vidas la frustración de un proceso de planeación estratégica fallida. Portafolio, 2013.

Hasta este punto están descritas las falla y debilidades presentadas en una empresa del sector de producción de alimentos, pero por otra parte se resaltan los alcances, los logros y el crecimiento de una empresa avícola que menciona el plan estratégico como el soporte de los resultados obtenidos, está organización ubicada en el Valle del cauca, fue fundada en 1986, cuentas con 3.500 empleados, distribuye en todos el país, vende más de $ 350.000 millones, cuenta con planta de producción de alimentos para aves, planta de incubación, granjas de levantamiento de aves, plantas de sacrificio, planta de los reproceso de plumas, sangre y vísceras, a través de líneas y maquinaria de tecnología de punta, convierte este materiales en insumos para la producción de alimentos para mascotas. En los objetivos de esta organización tiene como visión para el 2015, sea líder y mayor productor del mercado, situación viable, puesto que los resultados reflejan día a día más preferencia en un mercado tan competido como loes cárnicos para el consumo de la población Colombiana.

**Metodología de implementación del plan estratégico en una compañía del Sector de Producción de Alimentos en Colombia**

Para iniciar a describir la propuesta de la metodologia de implementación del plan estrategico, se iniciará por presentar la relación entre la gestión, el liderazgo y la gerencia, la forma en que estas interactuan, en Dirección, Manejo, Gobierno, Control de una empresa u organización  para lograr los objetivos propuestos, presentados en el Gráfico No. 4- Gestión de la Gerencia, a continuación:

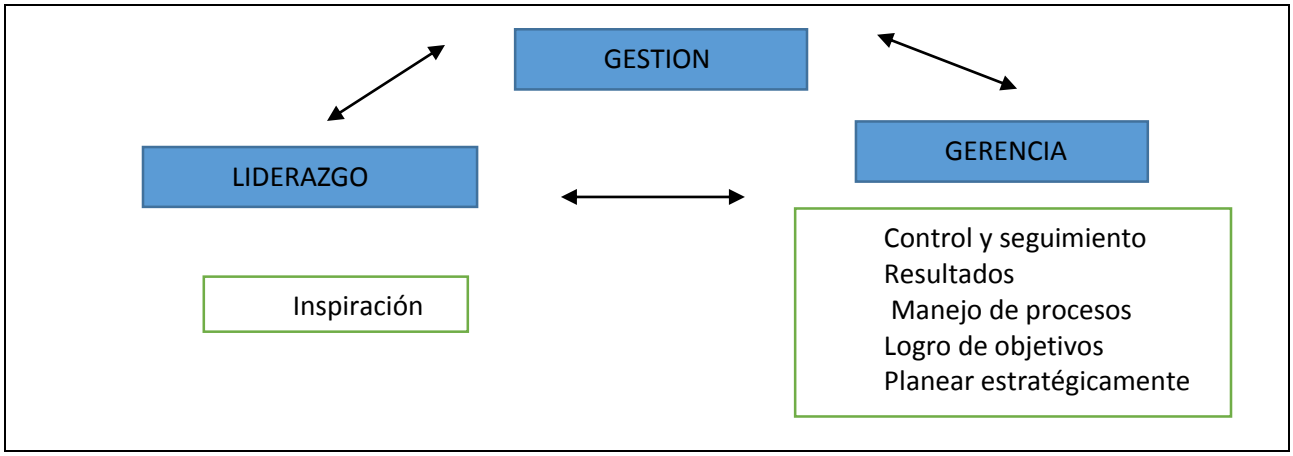


Gráfico No. 4 - Gestión de la Gerencia

Fuente: Elaboración Propia

En este punto, donde se mencionan las actividades a cargo de gerente, aparece la tarea de planear estrategicamente que es orientar la organización hacia el futuro y la conquista del mercado, para asegurar permanencia y competitividad  a corto, mediano y largo plazo, con este proposito el gerente deberá plantearse y hacer un analis de la realidad para determinar en donde esta la organización, luego definirr los grandes propositos para decidir a donde quiere llegar y por

ultimo las acciones a realizar. Para una  mayor iustración de lo expuesto,  por medio de un gráfico se presentan estos interrogantes que todo Gerente antes de iniciar deberá tomarse el debido tiempo yaclarar todos los interrogantes expuestos en el Gráfico No. 5- Modelos de Planeación Estrategica:

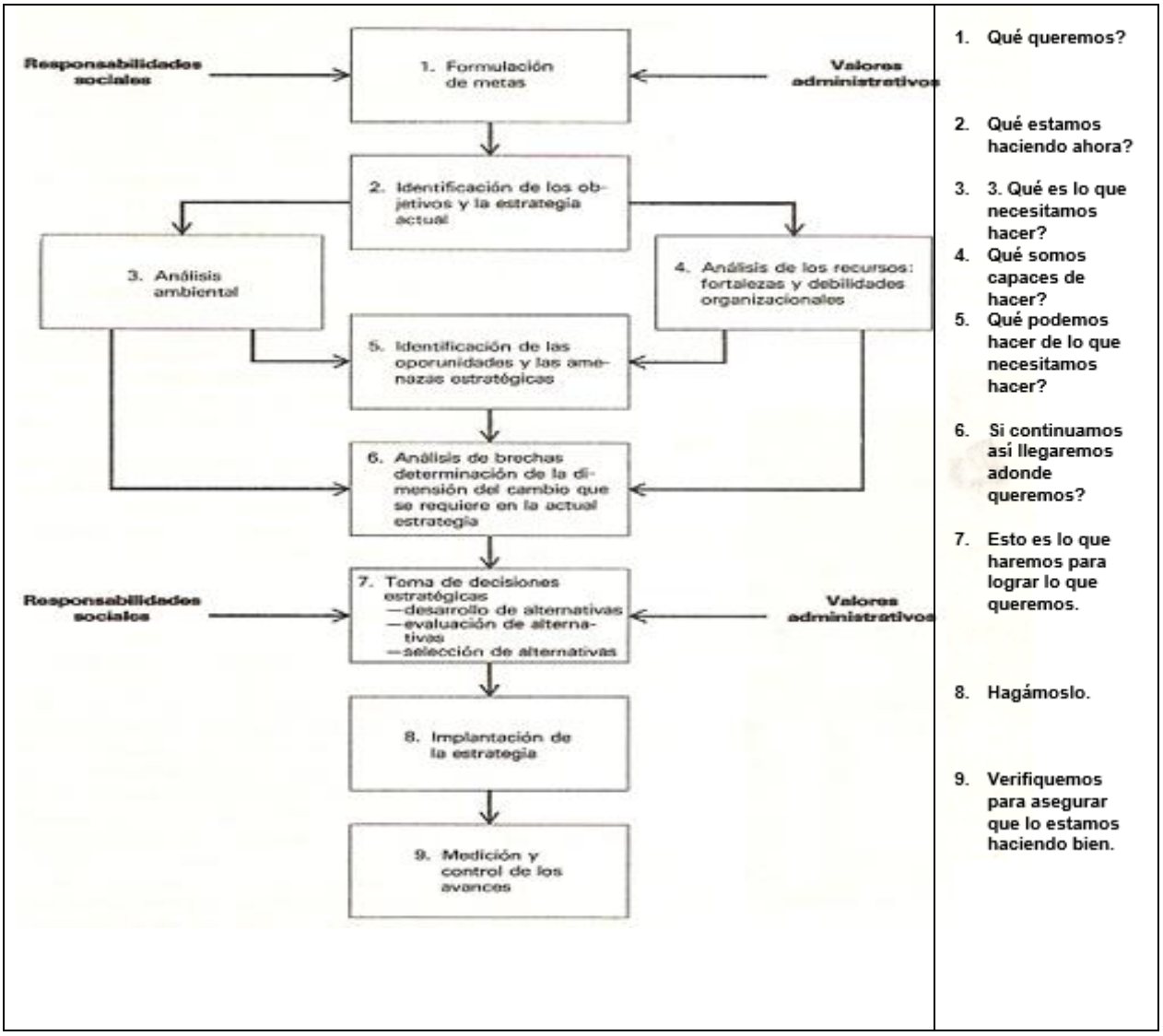


Gráfico No. 5 - Modelos de Planeación Estrategica

Fuente (Richard, 2000)

El paso siguiente es definir la oferta de valor o el ofrecimiento que la empresa realizará, un ejemplo es, Entrega de productos a uno de los precios más bajos del mercado, Compras de materias primas de alta calidad, un autor especializado en el tema, define la oferta de valor, así:

Es una propuesta claramente diferenciada, difícilmente imitable, percibida y apreciada por los clientes o grupos sociales objetivo, porque les agrega valor para su éxito y desarrollo.Algo por lo cual los clientes están dispuestos a dar una retribución rentable a quien la ofrece y cuyo valor es percibido por quienes la reciben como superior a la retribución entregada. (Richard, 2000)

Continuará la propuesta del plancon ladeterminación de los imperativos estrategicos o de los compromisos, focos o prioridades a los que la compañía dará un grado alto de importancia yestar divulgados a todos los empleados, para lograr un mayor compromiso reflejado en los resultados, en el aumento de las utilidades, un autor especializado en el tema presenta la siguiente definición para los imperativos:

Los Imperativos Estratégicos son los grandes compromisos que adquiere la organización, frente a sus grupos de interés o frente a sí misma, que se convierten en mandatos organizacionales a alcanzar a través del tiempo, Se refieren a asuntos claves a los cuales debe dedicarse prioritariamente la empresa para garantizar su sostenibilidad y permanencia. Oscilan entre 4 y 8 como máximo.(Koch, 2000)

Los imperativos como lo establece el autor, oscilan entre 4 y 8, para esta empresa del sector de producción de alimentos, se extrae el ejemplo del Imperativo de la Productivodad, considerado uno de mas importantes que toda empresa fabril no puede dejar de establecer al momento de fijar esos grandes compromisos, este imperativo fue extraido del texto de un autor Porter, escritor de de amplio reconocimiento en asuntos de ventajas competitivas:

Productividad es generar continuamente cultura de manejo en términos de eficiencia y eficacia de los procesos, por medio de la implementación exitosa y el mantenimiento de las herramientas de la calidad y los Sistemas de Gestión, realizando mejora continua en todas las áreas, minimizando costos y optimizando procesos, para lograr mayores utilidades y vender a bajos costos y ser rentable. (Porter, 2006)

Seguirá la propuesta del plan estrategico con las determinación de los Objetivos, los que en toda organización deben existir de la mano de mano de la misión y vision y ser la bitacora de vuelos que riga el destino y el futuro de la empresa, se defienen los obejetivos y las estrategias de la siguiente forma, “ Los objetivos son Propósitos de cambio radical o de desempeño superior hacia los cuales debe estar orientada la organización para lograr su desarrollo se fijan de acuerdo con los imperativos estratégicos y son del largo o mediano plazo” .(Koch, 2000)

“Un ejemplo de un objetivo es lograr un incremento del 100% en los Volúmenes de Ventas de la Compañía y elevar su rentabilidad del 9% al 15%, durante los 4 años del Plan.”. (Richard, 2000)

“ Las Estrategias son la forma de lograr un objetivo, normalmente al largo plazo, es una decisión de acción, es el patrón de respuestas de la organización frente a sus clientes y a sus competidores. Puede ser ofensiva o defensiva” (Porter, 2006)

Continuará la propuesta con la definición de los Indicadores, por la importancia que representan en el plan estrategicoserá la herramienta donde refleje el resultado de la gestión realizada, servirán para encontrar las brechas entre los resultados y la planeación para permitir una mejora continua de la gestión de todas las areas de la organización, en esta propuestra se encuentra la definición, la ventajas y algunos mas adelante, sobre los indicadores:

Lo indicadores son Unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades, son expresiones numéricas que permiten medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de procesos, productos y/o servicios de la organización con los del sector u otras organizaciones.No es un enunciado ni un dato estadístico. (Koch, 2000)

Los indicadores Hablan sobre Qué tanto está lagestióngarantizando el logro de los resultados. Muestran Qué tan eficientemente está la gestión utilizando los recursos. Sugieren en dónde debe la gestióntomar decisiones correctivas o preventivas. Los indicadores son un medio no un fin. (Koch, 2000)

Los indicadores deben construirse para medir lo que realmente es importante con el propósito de determinar su eficiencia, y aplicarse en los procesos clave, igualmente establecer el tipo de indicador y establecer su frecuencia “Un indicador tiene sentido si se mide

periódicamente, según el propósito del indicador el periodo suele ser anual, trimestral, mensual, diario, etc. Consideraremos que los indicadores deberían tener salvo excepciones, periodo mensual” (Brull, 2011).

En este punto de la propuesta, esta recopilada toda la metodología expuesta para la implementación del Plan Estratégico, donde paso a paso para cada uno de los elementos han sido presentados; definiciones, importancia, explicaciones, ejemplos, posiciones y argumento de los autores, todos recopilados en la Tabla No. 7- Cuadro de Seguimiento al Plan Estratégico, para crear un todo de interacción de Imperativos, Objetivos, Estrategias, Indicadores y Metas con los que la compañía del sector de alimentos comenzará a partir del momento de tomar la decisión de adoptar esta metodología, a cambiar, a operar su rumbo bajo este plan de vuelo para obtener beneficios.

Tabla 7 - Cuadro de Seguimiento al plan estrategico

| Imperativo Estratégico: **PRODUCTIVIDAD**<br>Generar cultura de manejo en términos de eficiencia y eficacia de los procesos, realizando mejora continua en todas las áreas, minimizando costos todo lo anterior, para lograr mayores utilidades y por consiguiente ser una empresa que vende a bajos costos y además es rentable. | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo estratégico (Que) | | | | | | No. | Estrategias o Acciones (Como) | Responsables |
| **Mantener los costos de producción en un porcentaje que no supere el 90 % de las ventas, durante los próximos 5 años.** | | | | | | 1 | Comprar las materias primas a los menores precios del mercado | Dirección de Operaciones |
| | | | | | | 2 | | |
| | | | | | | 3 | | |
| | | | | | | 4 | | |
| | Metas año | | | | | | | |
| **Indicadores** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| % de los costos frente a las ventas | 90 % | 89 % | 88 % | 87 % | 86 % | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fuente: (Richard, 2000)

Una vez montado el plan estratégico bajo esta metodología la compañía podrá solucionar lo grandes problemas presentados, no obstante el compromiso de la gerencia, la asignación de recursos para su ejecución, una definición clara de imperativos, objetivos, estrategias, indicadores y metas y lo mas importante es el seguimiento permanente por medio de ciclo planear, hacer verificar y actuar, para lograr un plan estratégico de Éxito.

**Conclusiones**

La cultura organizacional sirve de plataforma que facilita en una compañía, ser la base para implementar el plan estratégico, es fundamental su arraigo en el pensamiento y en actuar de todos y cada uno de los empleados empezando por el gerente, quien debe enseñar por medio de ejemplo y ser el funcionario más comprometido y el de mayor apoyo y respaldo para toda le empresa en el propósito del plan estratégico.

El sector de producción de alimentos en donde se encuentra la compañía con la necesidad de implementar el plan estratégico, viene presentando resultados y crecimientos desmesurados, en los últimos años los productos avícolas ocupan lugares de preferencia de los consumidores debido a la publicidad, a reducción de costo, hábitos saludables, y es por todos esto que el sector sea llamativo para la llegada de nuevos inversionistas y con mayor razón para el fortalecimiento una compañía con varios años de experiencia en el sector, por medio de un plan estratégico y el aseguramiento de su permanencia y continuidad.

La inexistencia del Plan Estratégico reflejado en las actividades de la compañía, en la forma de realizar el trabajo por los empleados, se percibe descontento y alta rotación de estos, a nivel gerencial igualmente el impacto es fuerte solamente cuenta con intenciones o propósitos no se miden, sumado a esto aparece otro inconveniente que afecta el desempeño de la empresa; la comunicación esta no fluye, la misión y visión no son divulgadas, los resultados de la empresa no

son informados y  el ambiente de desconocimiento de plan de la organización es de total desconocimiento.

La propuesta presentada para implementar el plan estratégico en una compañía del sector de producción de alimentos en Colombia, le permitirá salir avante de los problemas e inconvenientes presentados a su interior, no obstante requiere que el plan cuente con la participación de todos los integrantes de la organización y en especial del compromiso de la gerencia y la asignación de recursos para su ejecución, además el éxito del plan estratégico dependerá de una definición clara de imperativos, objetivos, estrategias, indicadores y metas y lo mas importante del seguimiento permanente por medio de ciclo planear, hacer verificar y actuar.

**Referencias**

Chivenato, I. (1999*), Introducción a la Teoría General de Administración*. Los Ángeles: Mc. Graw Hill.

Koch, R. (2000), *Lo fundamental y más efectivo acerca de la estrategia*. Mc Graw Hill,

Pizano. C (2002), *Estrategia: El arte y la ciencia del combate competitivo*. Editorial Alfaomega,

Porter, M. (2006) *Ventaja Competitiva.* Compañía Editorial Continental.

Brull, E. (2011*), La Gestión de los procesos en las Organizaciones*, Tarragona: Arola Editores

Concejo técnico de la contaduría pública. Documento de orientación profesional.Fecha; 21 de junio de 2008.

Federación Nacional de Avicultores (2014), Estadísticas consumos Per Cápita. Recuperado de http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556

Domínguez, J. (2014, 2 de febrero) El país se acerca a producir 12.000 millones de huevos.

Revista Portafolio. Recuperado de http://www.portafolio.co/economia/produccion-huevos-colombia

ND (2012, 13 de agosto) Pollo gana presencia en platos de familias colombianas. Revista Portafolio Recuperado dehttp://www.portafolio.co/economia/pollo-gana-presencia-platos-familias- colombianas

Gómez, J. ( 2013, 15 de abril), ¿Por qué falla la planeación estratégica?. Revista Portafolio. Recuperado dehttp://www.portafolio.co/portafolio-plus/que-falla-la-planeacion-estrategica