

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Postgrado

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

Desarrollo de una propuesta de planeamiento estratégico para la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos (SGA)

Lic. Gloriana Smith Carabaguíaz

983477

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2009

Dedicatoria

A Dios, quien es mi guía, mi protección,
mi fortaleza y mi refugio.

Agradecimientos

A Dios, por manifestarse en mi vida en cada detalle, con el propósito de demostrarme que mis esfuerzos valen la pena.

A mi mamá, cuyo apoyo y entrega me han llevado a crecer no sólo de forma intelectual, sino espiritual, moral y social, creyendo en mí en cada paso que doy.

A mi esposo, cuya ayuda y compañía hicieron posible que siguiera adelante en los momentos en que mis fuerzas flaquearon.

A mis hermanos y sobrinos, quienes siempre me impulsan a buscar y a sacar lo mejor de mí.

Al resto de mi familia, que siempre está presente para celebrar mis aciertos y ayudarme a superar mis desaciertos.

A mis profesores de la Maestría, quienes compartieron sus conocimientos y su cariño para hacer de mí una mejor profesional.

A MBA. Gustavo Bado y MBA. Roque Rodríguez, quienes colaboraron con su supervisión para que yo pudiera completar el presente proyecto de graduación.

A la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos, que me abrió sus puertas y me brindó la confianza necesaria para poder poner a su servicio mi conocimiento.

A mis compañeros, quienes estuvieron a mi lado durante cada curso, durante cada trabajo, durante cada tarea y durante cada proyecto, colocándose en mi corazón y convirtiéndose en verdaderos amigos, no sólo en el ámbito profesional, sino en el personal.

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado
Universidad de Costa Rica

MBA. Roque Rodríguez
Coordinador Área de Gerencia
Universidad de Costa Rica

MBA. Gustavo Bado
Profesor guía Área de Gerencia
Universidad de Costa Rica

MBA. Moisés Badilla Porras
Gerente General
Empresa Sistemas de Gestión en Alimentos

Lic. Gloriana Smith Carabaguíaz

Estudiante

Tabla de contenido

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
HOJA DE APROBACIÓN	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
ÍNDICE DE CUADROS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	12
 CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	
1.1 Generalidades de la Industria Alimentaria en Costa Rica	17
1.1.1 Descripción general del sector de la industria alimentaria en Costa Rica.....	17
1.1.2 Aporte de la industria alimentaria a la economía nacional.....	19
1.1.3 Legislación asociada a la industria alimentaria en Costa Rica	22
1.2 Generalidades del proceso de planeamiento estratégico	24
1.2.1 Antecedentes	24
1.2.2 ¿Qué es una estrategia?.....	26
1.2.3 ¿Cuáles son los pasos propios del planeamiento estratégico?	29
1.2.4 ¿Cuáles son los elementos principales del planeamiento estratégico?	33
1.2.5 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del proceso de planeamiento estratégico?	37

CAPÍTULO II: GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SISTEMAS DE GESTIÓN EN ALIMENTOS

2.1 Descripción e historia de la empresa	39
2.2 Elementos de planeamiento estratégico existentes en la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos	43
2.2.1 Misión	44
2.2.2 Visión.....	45
2.2.3 Objetivos	47
2.2.4 Estructura organizacional.....	48
2.2.5 Funciones y procesos internos.....	50
2.2.6 Mercado potencial y clientes actuales	55
2.2.7 Competencia	57
2.2.8 Recursos	58
2.2.9 Características de los servicios ofrecidos	60
2.2.10 Política de precios	63
2.2.11 Plaza.....	64
2.2.12 Promoción	64

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO EN QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA

3.1 Metodología del análisis	66
3.2 Análisis interno	69
3.2.1 Situación de la empresa	69
3.2.2 Análisis de los elementos de planeamiento estratégico existente.....	72
3.2.2.1 Misión	72
3.2.2.2 Visión	73
3.2.2.3 Objetivos.....	74
3.2.2.4 Estructura organizacional	76
3.2.2.5 Funciones y procesos internos	85
3.2.2.6 Recursos.....	87
3.2.2.7 Servicios ofrecidos.....	89
3.2.2.8 Política de precios	95
3.2.2.9 Plaza y promoción	97
3.3 Análisis externo	97
3.3.1 Fuerzas impulsoras del mercado	98
3.3.2 Análisis de características económicas importantes.....	99
3.3.3 Análisis del sector	100
3.3.4 Mercado potencial	101
3.3.4.1 Definición y tendencias del mercado.....	101
3.3.4.2 Principales competidores	104
3.4 Análisis FODA de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos	107

3.4.1 Fortalezas y debilidades	108
3.4.2 Oportunidades y amenazas	110

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SISTEMAS DE GESTIÓN EN ALIMENTOS

4.1 Plan estratégico propuesto	114
4.1.1 Elementos estratégicos	115
4.2 Mezcla propuesta de mercadeo	132
4.2.1 Producto	132
4.2.2 Precio	134
4.2.3 Plaza	135
4.2.4 Promoción	136
4.3 Conclusiones	137
4.4 Recomendaciones	139

BIBLIOGRAFÍA	142
---------------------	------------

ANEXO	145
--------------	------------

Anexo I. Detalle de los Reglamentos y Decretos de la legislación a la que se adscribe la industria alimentaria costarricense	145
Anexo II. Hojas Web de consulta legal	150
Anexo III. Encuesta Autodirigida para clientes potenciales	151
Anexo IV. Encuesta Autodirigida para medir la satisfacción del personal	153
Anexo V. Propuesta del “Manual del colaborador”	155

Índice de cuadros

Cuadro 1.1	Distribución de empleos en la industria alimentaria en Costa Rica	19
Cuadro 1.2	Principales Reglamentos asociados a la industria alimentaria costarricense	23
Cuadro 2.1	Distribución de tareas y funciones por puesto	53
Cuadro 3.1	Detalle de los clientes nuevos del 2009	76
Cuadro 3.2	Detalle de los comentarios emitidos por los colaboradores en la encuesta de satisfacción	84
Cuadro 3.3	Análisis de las funciones habituales de cada puesto en SGA	85
Cuadro 3.4	Referencia de los servicios, según numeración de la figura 3.10	91
Cuadro 3.5	Comentarios y opiniones sobre la oferta de servicios de SGA	95
Cuadro 3.6	Resumen del análisis de las fuerzas impulsoras del mercado	98
Cuadro 3.7	Características económicas relevantes	100
Cuadro 3.8	Perfil del competidor: INA	106
Cuadro 3.9	Perfil del competidor: CACIA	107
Cuadro 3.10	Resumen de fortalezas y debilidades	108
Cuadro 3.11	Resumen de oportunidades y amenazas	110
Cuadro 4.1	Análisis del objetivo principal propuesto	121
Cuadro 4.2	Análisis del objetivo específico de largo plazo	122
Cuadro 4.3	Análisis del objetivo específico de corto plazo	123
Cuadro 4.4	Propuesta del plan de implementación del nuevo curso estratégico	130

Índice de figuras

Figura 1.1 Composición de la industria alimentaria, según generación de valor agregado	18
Figura 1.2 Variación de la balanza comercial del sector de la industria alimentaria	21
Figura 1.3 Proceso de planeamiento estratégico	30
Figura 2.1 Línea de tiempo de la trayectoria y evolución de la empresa SGA	41
Figura 2.2 Los cuatro pilares que fundamentan la misión de la compañía SGA.	44
Figura 2.3 Organigrama de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos	48
Figura 2.4 Logotipo y ejemplo de la papelería membretada utilizada por SGA	49
Figura 2.5 Diagrama de proceso de la función técnica de SGA	55
Figura 3.1 Tasa de crecimiento de los clientes de SGA durante los últimos 4 años	69
Figura 3.2 Conocimiento de la existencia de la empresa SGA	71
Figura 3.3 Grado de satisfacción general de los empleados de SGA	78
Figura 3.4 Percepción de los colaboradores de la gestión de personal del líder	79
Figura 3.5 Percepción de los colaboradores de la gestión de dirección del líder	80
Figura 3.6 Percepción de los colaboradores de la gestión del recurso humano	82
Figura 3.7 Participación del empleado en el aporte de sugerencias para la dirección de la empresa	83
Figura 3.8 Preferencia por área de servicio	89
Figura 3.9 Distribución del interés de recibir información adicional, según área de servicios	90
Figura 3.10 Porcentaje de interés por recibir información de cada servicio en específico	91
Figura 3.11 Atributos principales de servicio	93
Figura 3.12 Preferencia de horarios para capacitaciones, según muestra encuestada	94
Figura 3.13 Detalle de la elección de precios, según la encuesta circulada	96
Figura 3.14 Caracterización del mercado meta, según cantidad de colaboradores	102
Figura 3.15 Distribución porcentual de la necesidad de contratar servicios similares a los de SGA	103
Figura 3.16 Resultados del sondeo como respuesta a la pregunta de contratación de servicios en el pasado	105
Figura 3.17 Detalle de los principales competidores, según el sondeo realizado	106
Figura 4.1 Estructura organizacional propuesta	128

Índice de siglas y abreviaturas

am	Antes meridiano
hrs.	Horas
pm	Pasado meridiano
BMP	Buenas práctica de manufactura
CAA	Canon de aprovechamiento de aguas
CACIA	Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria
CARICOM	Mercado Común de la Comunidad Caribeña
CAV	Canon ambiental de vertidos
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CECA	Grupo CECA: Beneficio Palmichal
CINSE	Compañía Innovadora de Servicios Especializados
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
ECA	Ente Costarricense de Certificación
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HACCP	Análisis de peligros y puntos críticos de control
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INTE	Inteco
ISO	Oficina internacional de estándares
Lic.	Licenciado
L-S	Lunes a Sábado
L-V	Lunes a Viernes
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MBA.	Master en Administración de Empresas
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
PIB	Producto Interno Bruto
Pyme /pymes	Pequeña(s) y mediana(s) empresa(s)
RTCA	Reglamento Técnico de Centro América
RTCR	Reglamento Técnico de Costa Rica
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal
SGA	Sistemas de Gestión en Alimentos
SOP	Procedimiento de Operación Estándar
Sr.	Señor
SSOP	Procedimiento de Operación Estándar de Limpieza y Desinfección
UCAEP	Unión de Cámaras y Asociaciones de Empresas Privadas

Resumen

Smith Carabaguíaz, Gloriana. *Desarrollo de una propuesta de planeamiento estratégico para la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos (SGA)*. 2009. Trabajo Final de Graduación. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José: Costa Rica.

G, Smith C., 2009

h: il., refs.

El objetivo principal de este proyecto de graduación es desarrollar una propuesta de planeamiento estratégico sobre la base de investigación bibliográfica y métodos de análisis para la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos, con el fin de potenciar sus capacidades para competir y desarrollarse en el mercado costarricense.

La organización alrededor de la cual gira el proyecto es la pequeña empresa nacional Sistemas de Gestión en Alimentos, dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría y capacitación a las PYMES del sector de la industria alimentaria.

El primer paso para la consecución de dicho objetivo contempla la contextualización de la industria alimentaria en Costa Rica y el establecimiento de las perspectivas teóricas involucradas en el proyecto, utilizando la investigación bibliográfica como herramienta de recolección de información, a través de diversas fuentes documentales de índole digital e impreso.

Esta investigación mostró las características básicas de la industria alimentaria costarricense, la cual aportó en el 2007, un 6% de PIB y destaca porque esta compuesta, en su mayoría, por pequeñas y medianas industrias, dedicadas a diversidad de actividades productivas. Además, se encuentran adscritas a una legislación rigurosa que les genera necesidades continuas de actualización tecnológica y de métodos de producción, así como de capacitación dinámica para el personal.

Se estableció la base teórica referencial en términos de estrategia, ventajas competitivas, estrategias competitivas, elementos clave y proceso de planeamiento estratégico, ventajas y desventajas de éste.

El segundo paso realizado elabora una descripción de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos, en términos de elementos estratégicos, que funcionen como base de partida en la confección de la propuesta de plan estratégico. Para esto, se consultó la documentación formal e informal de la empresa y se hizo uso de herramientas de recolección de información, tales como: encuesta autodirigida a clientes y encuesta autodirigida de satisfacción al personal, así como documentos propios de SGA para la recolección de retroalimentación para la medida de satisfacción del cliente. Se describen elementos de planeamiento estratégico como la misión, la visión, los valores, y se indagaron las pretensiones de la organización, sus

prácticas informales de trabajo y otros elementos, como la estructura organizacional y la dinámica de relaciones entre colaboradores.

El tercer paso efectúa un análisis crítico de los elementos de planeamiento estratégico encontrados y de las deficiencias halladas, con el análisis interno de la organización y complementándolo con el análisis externo, para plantear finalmente, un análisis FODA, con el fin de fundamentar los cimientos de la propuesta de planeamiento estratégico a desarrollar en este proyecto.

Por medio de estos análisis, se destacan como principales fortalezas de la organización: el conocimiento técnico, la calidad del servicio, la flexibilidad de horarios y la personalización de la oferta. De la misma forma, se señalan como debilidades: la falta de infraestructura y equipo, y el déficit de documentación de estrategia, procesos, procedimientos, estadísticas de servicio, perfil de clientes, entre otros.

El entorno muestra atractivas oportunidades, al haber poca competencia, al existir mercados internacionales que se regulan por leyes semejantes y al existir en Costa Rica, infraestructura de apoyo para los diferentes análisis de laboratorio que respaldan algunos de los servicios otorgados.

Finalmente, se planteó una propuesta de planeamiento estratégico basada en la estrategia de diferenciación amplia cimentada en dos ventajas competitivas, a saber: la flexibilidad de horarios y la personalización de la oferta, la cual formaliza los elementos deseables del planeamiento estratégico y posee el potencial de impulsar a SGA para competir y consolidarse en el mercado nacional.

La principal recomendación derivada del proyecto es la implementación del plan propuesto, complementándolo con un manual de procedimientos, un manual de puestos y haciendo uso de sistemas de comunicación efectivos para garantizar el compromiso de todos los miembros de la organización.

Palabras clave: INDUSTRIA ALIMENTARIA, ESTRATEGIA, PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA, SERVICIOS DE CAPACITACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Dirección y Administración de Empresas
Sistemas de Estudio de Posgrado
Universidad de Costa Rica

Introducción

El planeamiento estratégico en una organización dicta y regulariza el proceder de sus miembros, con el fin de impulsarla a través del entorno, mediante la sinergia del trabajo conjunto, con miras a un objetivo claro planteado por la dirección de la compañía, el cual debe fijarse en todos los niveles de la organización.

“La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.” (Fernández, A., 2004)

De la afirmación anterior, se deriva el carácter decisivo que tiene la planificación estratégica en el rumbo que tome una organización y la función clave de la dirección al vaticinar sobre la base de los conocimientos actuales para fomentar el avance de la organización a largo plazo.

La formalidad en los procesos de planeamiento estratégico y el uso riguroso y certero de las herramientas de la Administración y Dirección de Negocios, complementan las competencias y capacidades de los líderes de las organizaciones para procurar el éxito de los cursos de acción tomados, los cuales deben ser claros y delimitados, pero flexibles para hacerle frente al entorno cambiante.

“Gerenciar es hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella... El gerente debe estar muy consciente de todas las fuerzas externas a la empresa, las cuales influyen en su correcto funcionamiento y de esta manera, se establecen las metas y objetivos. ” (Van Der Berghe, E., 2005)

El establecimiento de estrategias y objetivos coherentes con las capacidades internas de la organización y que respondan a las demandas y cambios del entorno

es una misión delicada que se le confía a los ejecutivos de las organizaciones. El éxito de la implementación de estas estrategias depende de la comunicación y del alineamiento de los objetivos de las áreas funcionales, para que la organización camine como un ente coordinado hacia la consecución del fin último de la organización.

El proyecto de graduación, al que hace alusión la presente memoria, aplica las herramientas propias del planeamiento estratégico para la pequeña empresa Sistemas de Gestión en Alimentos, con el fin de describir y evaluar los elementos estratégicos existentes y desarrollar una propuesta viable que le permita a la empresa formalizar los esfuerzos estratégicos efectuados a la fecha, potenciando sus capacidades para participar exitosamente en el mercado nacional.

La estructura del proyecto contempla una investigación bibliográfica para enmarcar el tema en términos de referencia bibliográfica y caracterización de la industria alimentaria, una investigación documental para efectuar una descripción y un análisis de los elementos existentes en la compañía, un análisis interno para caracterizar a la empresa, un análisis del mercado y sus fuerzas impulsoras para establecer los cursos de acción más factibles para afianzarse en el mercado, y la generación de una propuesta final de plan estratégico adecuado para la empresa elegida.

La selección de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos se efectuó al determinar que se trata de una pequeña empresa de capital nacional que ofrece servicios de asesoría y capacitación a la industria alimentaria en Costa Rica y que se perfila como una opción actual, flexible, accesible y de calidad para el sector de las pequeñas industrias alimentarias que requieren asesoría, dirección y ayuda en temas de calidad e inocuidad alimentaria, en respuesta a los requerimientos legales y condiciones que exigen los mercados internacionales.

La trayectoria de esta joven empresa data desde 2004, fecha en la cual fue fundada. Se caracteriza por ir creciendo en ventas y personal de forma paulatina,

respondiendo al incremento de la demanda de su servicio. El mercado en que se desarrolla es un mercado emergente, con pocos competidores y muchos clientes potenciales.

En estos tiempos de crisis económica mundial, llevar la dirección de una pequeña empresa es un reto, que debe asumirse de forma profesional y debe ser respaldada por el conocimiento.

La empresa Sistemas de Gestión en Alimentos ha asumido esa tarea de forma ética, pero empírica, puesto que ha elevado esfuerzos aislados con un propósito de crecimiento y consolidación en el mercado costarricense.

El objetivo principal del presente proyecto es desarrollar una propuesta de planeamiento estratégico sobre la base de investigación bibliográfica y métodos de análisis para la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos, con el fin de potenciar sus capacidades para competir y desarrollarse en el mercado nacional.

La consecución de esta meta se hace a través de los siguientes objetivos específicos:

1. Contextualizar la industria alimentaria en Costa Rica y establecer las perspectivas teóricas involucradas en el proyecto.
2. Elaborar una descripción de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos, en términos de elementos estratégicos, que funcionen como punto de partida para la confección de la propuesta de plan estratégico.
3. Efectuar un análisis situacional a la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos, como medio para evaluar los elementos estratégicos y de competitividad con que cuenta la empresa, a fin de incrementar sus capacidades para desarrollarse en el mercado nacional.

4. Redactar una propuesta de planeamiento estratégico acorde con la información recopilada para la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos (SGA).
5. Especificar conclusiones y recomendaciones que la empresa pueda poner en práctica para desarrollarse en el sector de servicios de asesoría en la industria alimentaria costarricense.

El alcance del proyecto se limita a la investigación por diversos métodos, para recopilar información significativa y al análisis de los elementos existentes, para la formulación de la propuesta; no se incluye la implementación de ésta.

Su aporte es invaluable para el dueño de la empresa, MBA. Moisés Badilla Porras y busca determinar una alternativa coherente y prometedora para el desarrollo futuro de la compañía en estudio.

Para la autora, este proyecto representa la culminación de un nuevo reto profesional y plasma en él un logro personal de aplicación de los conocimientos adquiridos durante el programa de Maestría.

Capítulo I

Contextualización de la industria alimentaria y perspectivas teóricas del proceso de planeamiento estratégico

Tradicionalmente, Costa Rica ha sido un país que se destaca en la producción agrícola. A través de los años, el sector se ha ido industrializando y hoy es posible hablar de la agroindustria costarricense, la cual ha contribuido de forma significativa en la economía nacional. Uno de los principales destinos de esta producción es la industria alimentaria.

Con el fin de familiarizar al lector con el sector de la industria alimentaria costarricense, se pretende iniciar con rasgos característicos del sector, así como describir el aporte que éste hace a la economía nacional y brindar un panorama general de la rigurosa regulación que concierne al funcionamiento de las compañías alimentarias costarricenses, con el fin de competir y crecer con éxito en el mercado nacional e internacional.

En la segunda parte del presente capítulo, se buscará describir y establecer las perspectivas teóricas del proceso de planeamiento estratégico, con el objetivo de definir un marco referencial para la posterior recopilación y el estudio de los elementos estratégicos aplicados, hasta la fecha, en la empresa costarricense Sistemas de Gestión en Alimentos, los cuales compondrán los capítulos segundo y tercero.

Finalmente, se desarrolla una propuesta de planeamiento estratégico para esta empresa, y conclusiones y recomendaciones asociadas a la investigación efectuada, en los capítulos cuarto y quinto del presente trabajo.

1.1 Generalidades de la industria alimentaria en Costa Rica

1.1.1 Descripción general del sector de la industria alimentaria en Costa Rica

En Costa Rica, la industria alimentaria es un sector altamente vinculado a la producción primaria, que genera un importante valor agregado a la economía nacional y una participación activa en los mercados internacionales.

Dada esta importante relación entre la actividad productiva y exportadora de este sector, actualmente, se genera, según datos publicado por el COMEX en el año 2007, el 40% de la producción industrial manufacturera de base nacional y aproximadamente, un 6% del Producto Interno Bruto, que lo convierte en un sector altamente representativo dentro de la estructura productiva.

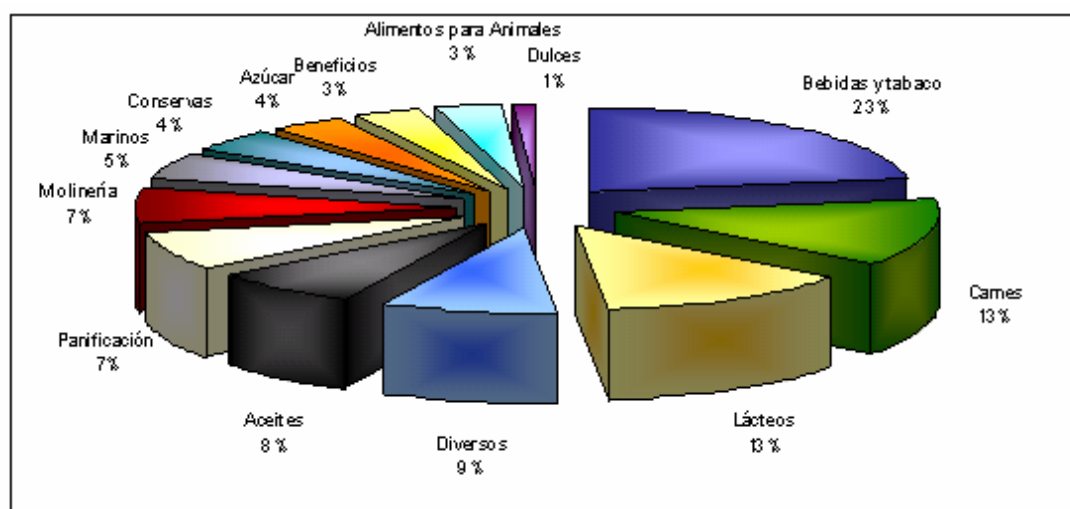
De acuerdo con el Lic. Mario Montero, Presidente Ejecutivo de la Cámara de la Industria Alimentaria, si se analiza con detalle la producción del sector, se nota un gremio heterogéneo, diversificado y con distintos niveles de tecnificación en sus diversos subsectores, como por ejemplo, el de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; un sector lácteo que cuenta con una enorme base productiva nacional y una producción industrial muy amplia, entre otros. En el campo de las carnes existe una determinante producción primaria a partir de la cual el proceso de industrialización es diversificado y de excelente calidad. En relación con la producción de aceites vegetales y productos a base de trigo, se encuentran las harinas, panificación, pastelería, galletería, bizcochos, snacks y pastas alimenticias, entre otros más, que juegan un papel importante en la dieta de los costarricenses.

Afirma el Lic. Montero que en el área de molinería, Costa Rica cuenta con su propia producción y con otros productos, como lo son el procesamiento de frutas, verduras y legumbres, lo que le brinda al mercado salsas de todo tipo, mayonesas, aderezos, encurtidos, conservas, frutas, jaleas y mermeladas. En productos marinos y de base agrícola, nuestro país cuenta con una extensa manufactura de productos marinos (como el atún), el azúcar y los beneficios del café, respectivamente, entre otros.

En la Figura 1.1 se muestra la composición de la industria alimentaria, según la generación de valor agregado, confeccionada a partir de datos publicados por el Banco Central, 2006.

Figura 1.1

Composición de la industria alimentaria, según generación de valor agregado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central, 2009.

Se puede afirmar que el sector de la industria alimentaria costarricense, se caracteriza por ser diverso, tanto en los productos que ofrece, como en los tipos de procesamiento que otorga a los alimentos, por lo que la tecnificación y especialización del sector es un factor clave de desempeño.

Es un sector que requiere de continua actualización en temas legales y regulatorios nacionales e internacionales, pues compite tanto al nivel interno como externo. En el siguiente apartado, se describe el aporte de la industria alimentaria a la economía costarricense.

1.1.2 Aporte de la industria alimentaria a la economía nacional

En Costa Rica existen aproximadamente unas 1 200 industrias alimentarias formalmente registradas ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), éstas contratan directamente una planilla cercana a los 40 000 trabajadores.

En el siguiente cuadro se observa que la mayoría de patronos que reportan a la seguridad social se encuentran en el sector panificación, seguido por el sector lácteo y el de frutas, legumbres y hortalizas con totales de trabajadores entre 6 000 y 4 000 respectivamente.

Cuadro 1.1 Distribución de empleos en la Industria alimentaria en Costa Rica

COSTA RICA: INDUSTRIA ALIMENTARIA			
PATRONOS Y TRABAJADORES REPORTADOS A LA SEGURIDAD SOCIAL, 2005			
CIU	Descripción	Trabajadores	Patronos
1541	Elaboración de productos de panadería	6.863	507
1549	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p	6.529	199
1520	Elaboración de productos lácteos	4.443	55
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	3.888	69
1531	Elaboración de productos de molinería	3.255	88
1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	3.181	86
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales	2.586	34
1553	Elaboración de bebidas malteadas y de malta	2.186	5
1542	Elaboración de azúcar	2.002	10
1542	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería	1.199	31
1512	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	1.150	16
1600	Elaboración de productos de tabaco	588	9
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales	514	41
1514	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	467	7
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares	219	2
1551	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas	159	8
1552	Elaboración de vinos	43	3
1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	3	1
	Sub total	39.275	1.171

Fuente: Caja Costarricense de Seguro Social

Del cuadro anterior, se desprende que la producción es muy diversificada en cuanto a productos alimenticios procesados. Este subsector posee una base industrial concentrada, primordialmente, en pequeñas y medianas empresas.

Según datos de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), del total de industrias registradas formalmente ante la CCSS, más del 64% son industrias con menos de cinco trabajadores, el 17% cuenta con una nómina entre 5 y 9 empleados, el 12,2% está en el grupo entre 10 y 29 empleados, el 3,2% entre 30 y 59 trabajadores, un 1,2% entre 60 y 99 empleados y solamente el 2,1% del total de las compañías tiene una estructura de contratación superior a 100 empleados.

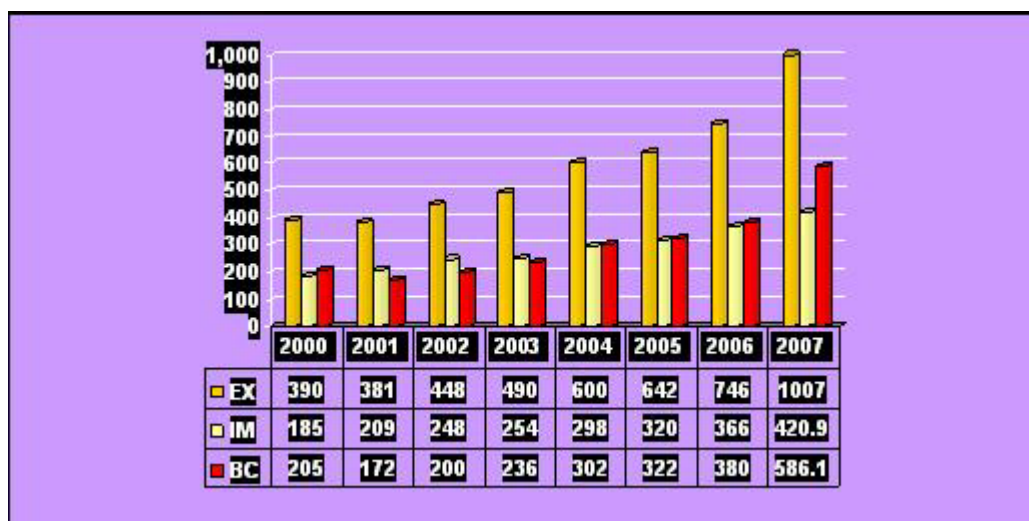
Concluye el Lic. Mario Montero que "Esta buena cantidad de sectores, empresas y productos, aunado a los procesos de apertura comercial y firma de convenios comerciales, ha hecho que este sector haya incursionado fuertemente en los mercados internacionales, con un comportamiento en el comercio internacional bastante agresivo".

Como se observa en el siguiente gráfico, para el año 2 000, el país exportó \$390 millones en productos alimenticios procesados, mientras que en el año 2 006, la cifra alcanzó los \$746 millones, y superando los \$1000 millones en el 2 007.

Las importaciones, aunque en menores volúmenes, también han crecido gracias a esa apertura comercial; éstas han pasado de \$185 millones a \$366 millones entre los años 2 000 y 2 006; con este comportamiento se ha logrado una balanza comercial positiva y creciente durante los últimos seis años, como se muestra en la figura siguiente.

Figura 1.2.

Variación de la balanza comercial del sector de la industria alimentaria



Fuente: Tomado de material suministrado por CACIA.

Este crecimiento en la internacionalización de los productos ha permitido desarrollar, principalmente, el mercado centroamericano que representa más del 40% del total de exportaciones de la industria alimentaria, seguido por el mercado norteamericano al que se envía el 26% del total exportado. En tercer lugar se encuentran los países de la Unión Europea con un 13,3%, México y Panamá con 6,7% y 5,2% respectivamente, los países miembros del CARICOM con un 3,4% y Canadá con un 1,3%; por otro lado, se encuentran los países suramericanos y Chile, que aún se encuentran en fases muy incipientes de desarrollo.

El principal crecimiento del sector de la industria alimentaria costarricense se debe a su papel en el mercado internacional, sin embargo, en términos del mercado local para la industria alimentaria se presenta un crecimiento promedio para el sector de entre un 2 y 3%, siendo los subsectores de lácteos y derivados, harinas y pastas alimenticias y cárnicos y embutidos los que brindan mayor aporte.

Según datos de la cámara de lecheros, al 2 008, este sector reportó un crecimiento del 3.7%. En el caso de la industria de harinas y pastas alimenticias, el crecimiento en la producción para el consumo local ascendió a 2.2% aproximadamente en

promedio, de acuerdo con datos comunicados por las principales empresas del subsector: Molinos Modernos, Molinos de Costa Rica y Pastas Roma. Por su parte, la Cámara Costarricense de Embutidores, en el informe del segundo semestre de 2 008, reportó un crecimiento del 1%.

Se concluye de la información recolectada, que el aporte de la industria alimentaria es significativo para la economía nacional y que la actividad del sector tiende a un franco crecimiento, tanto al nivel local como internacional, con una dinámica activa y atractiva para los negocios.

1.1.3 Legislación asociada a la industria alimentaria en Costa Rica

La legislación y la normativa que deben cumplir las empresas productoras de alimentos son amplias, ya que se trata de uno de los sectores más regulados, por causa de la importancia de garantizar que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo humano y además, por las repercusiones a la salud pública que podría causar un descuido sanitario durante la manipulación y procesamiento de los alimentos.

En nuestro país, la Ley General de Salud (Ley No. 5395) contiene un capítulo dedicado a la regulación de la producción y comercialización de alimentos. De la misma manera, la industria alimentaria debe acatar los lineamientos de la Ley General del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA, Ley No. 8495); los lineamientos de estas dos leyes se desarrollan a través de reglamentos específicos.

Por otra parte, la industria alimentaria también está sistematizada en los temas de corte ambiental, a través de leyes y reglamentos que regulan la protección del ambiente. Conjuntamente, existen toda una serie de leyes correspondientes a la comercialización de productos en el mercado y a la defensa del consumidor; en estos dos campos tan importantes existen una serie de reglamentos que desarrollan los requisitos que deben cumplir las industrias.

Es importante señalar que el país está participando en el proceso de formación de la Unión Aduanera Centroamericana; se están negociando y promulgando reglamentos generales y específicos que tienen vigencia en toda la región y que sustituirían los reglamentos nacionales, los cuales regulan las mismas materias.

En el cuadro siguiente, se enumeran los principales reglamentos asociados con la industria alimentaria costarricense y en el Anexo 1, se presenta un detalle de los temas específicos que les atañen a cada uno de ellos.

Cuadro 1.2 Principales Reglamentos asociados a la industria alimentaria costarricense

Reglamento	Decretos Asociados
Reglamentos para establecimiento y productos	Decreto 33.240-S. Reglamento General de Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento. Decreto 31.595-S. Reglamento de Notificación y Registro de Productos. Decreto 33.102-MAG. Creación del Registro de Importadores de animales, productos, subproductos y derivados de origen animal. Decreto 24.798-S. Obligatoriedad del carnet que acredita como Manipulador de Alimentos.
Reglamentos ambientales	Decreto 26.042. Reglamento de vertidos y reuso de aguas residuales. Decreto 31.545. Reglamento que regula ubicación de Plantas de Tratamiento. Decreto 31.176-MINAE. Canon Ambiental por Vertidos (CAV). Decreto 32.868-MINAE. Canon de Aprovechamiento de Aguas (CAA) Decretos 27.000-MINAE y 27.001-MINAE. Regulación de Desechos peligrosos, especiales y su transporte.
Reglamentos sobre comercialización de productos y consumidor	Decreto 26.012-MEIC. Reglamento General de Etiquetado de Alimentos Preenvasados Decreto 30.256-MEIC-S. Reglamento de Etiquetado Nutricional de Alimentos. Decreto 26.480-MEIC. Reglamento de Contenido Neto de Preempacados. Decreto 30.094-S. Reglamento para el Control de la Publicidad de Alimentos.
Reglamentos de la Unión Aduanera Centroamericana	RTCA de Registro Sanitario de Productos Alimentarios. RTCA de Registro de Establecimientos de Alimentos (permiso de funcionamiento de fábricas). RTCA de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (son obligatorias para otorgar permiso de funcionamiento). RTCA de Cantidad de Producto en Preempacados (Contenido Neto). En proceso de negociación: - Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenaje (BPA). - Reglamento General de Aditivos para alimentos. - Reglamento de Criterios Microbiológicos para alimentos. - Reglamento Técnico de harina de trigo. - Reglamento de aceites y grasas. - Reglamento de jugos y néctares.

Fuente: Recopilación a partir de investigación en las páginas del gobierno de Costa Rica.

Como herramienta de asesoría legal, existen múltiples páginas electrónicas, accesibles a través de Internet, asociadas a la normativa y regulación de la industria alimentaria, un compendio de éstas se presenta en el Anexo 2.

1.2 Generalidades del proceso de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es una herramienta fundamental de la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para liderar una empresa; es sabido por muchos que: *"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente."* (Peter Drucker)

El proceso de toma de decisiones suele basarse en la información disponible y apoyarse en la capacidad de síntesis que tenga la compañía, a partir de los sistemas de tecnologías de información y procesamiento de datos presentes, pero depende, en última instancia, de las decisiones particulares que su líder o grupo gerencial vea como factibles y prometedoras para la empresa, por ello se reconoce que: *"No podemos cambiar las cartas que nos han sido dadas, pero sí podemos jugar la partida"*. (Randy Pausch)

De la anterior aseveración se derivan varias disyuntivas, que han sido incorporadas al proceso de planeamiento estratégico desde décadas atrás.

1.2.1 Antecedentes

El tema de planeamiento estratégico ha sido constante en la escena de negocios, sin embargo, en la historia occidental, se reconoce el amplio crecimiento y el giro de negocio que dio el oriente durante la década de los 80's en términos de crecimiento y calidad del producto terminado.

Si se vuelca la mirada a lo sucedido y a la diferenciación entre las políticas estadounidenses y japonesas, como exponentes principales de cada bando, se puede precisar que Estados Unidos se avocó, hasta los ochentas, a automatizar el proceso de planeamiento estratégico, basado en el uso de modelos rigurosos y mecanizando la aplicación de cada paso, en contraste con Japón, que lo hizo de una forma simple, creativa e innovadora.

“Dos ideas centrales habían permitido a los japoneses penetrar con éxito los mercados internacionales: el costo y la calidad.” (Jofré, A., 2000)

A partir de ese hallazgo, se incorporó al enfoque occidental, ambos parámetros, y se estructuró el sistema con el fin de complementar los modelos teóricos con la flexibilidad del análisis creativo de la situación y el entorno de las empresas.

Desde la década de los noventa, como resultado de la experiencia acumulada sobre la base de algunos éxitos y muchos fracasos de los procesos de planeamiento estratégico, se dio un nuevo impulso al planeamiento estratégico, liderado por analistas reconocidos del campo de los negocios, como Hamel y Prahalad.

Los enfoques gerenciales modernos aplicados a la planificación estratégica, coinciden en que para plantear una estrategia, la compañía debe conocerse profundamente, con sus fortalezas y debilidades, es preciso identificar el entorno, las oportunidades y amenazas que ofrece y finalmente, buscar la mezcla general que incorpore y cree sinergia de los factores determinados para impulsarla, minimizando aquellos que podrían ir en detrimento de la función de la empresa.

Según Jofré, esta tendencia adoptada a partir de la década de los noventa, se centra fundamentalmente en dos puntos:

a) Énfasis en el pensamiento estratégico y no en el formalismo: tomar una actitud crítica al uso excesivo de técnicas y modelos que coartan la libertad de reacción y

acción de las empresas. Buscar apertura para el pensamiento creativo y la innovación, tomando riesgos controlados y basados en análisis flexible.

b) Énfasis en la naturaleza competitiva de la planificación: tener siempre como premisa la naturaleza competitiva intrínseca en la planificación estratégica, como fin último.

Con esta idea general del planeamiento estratégico, en este capítulo se buscará definir y esclarecer los criterios y procesos que sirven como base para el análisis de los elementos estratégicos.

1.2.2 ¿Qué es una estrategia?

Según Thompson A. et al. (2008), una estrategia consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

Por esta razón, se puede afirmar que sobre la estrategia en sí misma, recae la responsabilidad de guiar de forma coherente a la compañía hacia el éxito, con la consecuente obtención del retorno de la inversión, fin último de los accionistas de una empresa.

Una estrategia define un curso de acción y busca obtener resultados a largo plazo, pero permite crear planes y objetivos a corto plazo para ir avanzando hacia un norte, fundamento de la estrategia.

De acuerdo con los conceptos de Thompson A. et al. (2008), la estrategia de una compañía debe basarse en aquello que la empresa hace extraordinariamente bien, es decir, en aquella competencia que pueda representar una ventaja competitiva en el mercado.

Una ventaja competitiva es aquella característica de la empresa, tal cual: gestión de costos, de ventas, tecnología de punta, recurso humano experto, entre muchas otras, que pueda brindarle a la compañía una operación superior a la promedio de los competidores en su sector de mercado, y sobre ella puede cimentarse la estrategia de una empresa, si se determina que es difícil de copiar y es duradera.

Debido a la naturaleza cambiante de los mercados y de las empresas, la estrategia de una compañía puede variar a lo largo de su historia, y a medida de que se desarrollan competencias sólidas que brinden nuevas oportunidades en el mercado.

Autores como Gates y Mc. Daniel (2005) afirman que la investigación de mercados, como parte de una estrategia corporativa, es vital para la toma de decisiones y que puede contribuir de manera descriptiva, para caracterizar el mercado, de forma diagnóstica, para establecer el sitio y posicionamiento de la empresa propia y sus productos o marcas, o predictiva, para analizar el curso de acción y pronosticar los resultados esperables a futuro.

Las estrategias empresariales pueden ser fruto de la visión pionera y la iniciativa de la administración con miras a lograr un sitio de privilegio en el mercado o pueden nacer como respuesta a las exigencias del entorno.

Una estrategia es exitosa cuando logra ajustarse a la situación de la compañía, contribuye a obtener ventajas competitivas permanentes y genera un mejor desempeño de la organización. (Thompson A. et al, 2008)

Existen múltiples puntos de vista, de acuerdo con diferentes autores, pero todos ellos coinciden en que en el proceso de planificación estratégica, se identifican dos momentos clave: la definición de la estrategia y la implementación de la misma. Una estrategia no sólo debe diseñarse acorde con la situación, con las características de la compañía y el entorno, sino que debe efectuarse de forma tal

que sea el hilo que conjunte la operación de cada departamento, para que logre generar sinergia y consolide a la empresa en el sector en que se desempeña.

Para la definición de la estrategia competitiva es posible identificar modelos genéricos que encierran diferentes enfoques que son aplicables, según la realidad y las características de cada empresa. Uno de los expositores reconocidos, Michael Porter, las subdivide en cinco grupos genéricos, a saber:

1. Estrategia de costos bajos: busca competir a través de una gestión de costos de privilegio. Al ser los costos inferiores a los de los competidores, es posible llegar a mayor cantidad de clientes con precios menores a los de la competencia, manteniendo márgenes atractivos.
2. Estrategia de diferenciación amplia: se basa en el ofrecimiento de servicios o productos con un valor agregado alto, apreciado y valorado por los clientes de manera que influencia positivamente la intención de compra.
3. Estrategia de mejores costos: es ofrecer un producto con atributos similares a los de la competencia a precios más bajos que los competidores, ofreciéndole al consumidor mayor valor por su dinero.
4. Estrategia centrada o de nicho de mercado basada en costos bajos: se concentra en elegir un segmento estrecho de compradores y en vencer a los rivales al lograr bajos costos y atendiendo al nicho con precios más bajos que la competencia.
5. Estrategia centrada o de nicho de mercado basada en la diferenciación: se concentra en elegir un segmento estrecho de compradores y en vencer a los rivales incorporando características diferenciadoras al producto o al servicio que inclinen a los compradores a preferir el producto de la compañía.

La elección del tipo de estrategia genérica que dicte un curso de acción es un proceso complejo, pues debe basarse en el conocimiento suficiente de la empresa y su entorno, para determinar el tipo o combinación que permita obtener un resultado satisfactorio y que sea suficientemente flexible para reaccionar ante los cambios internos y los del entorno.

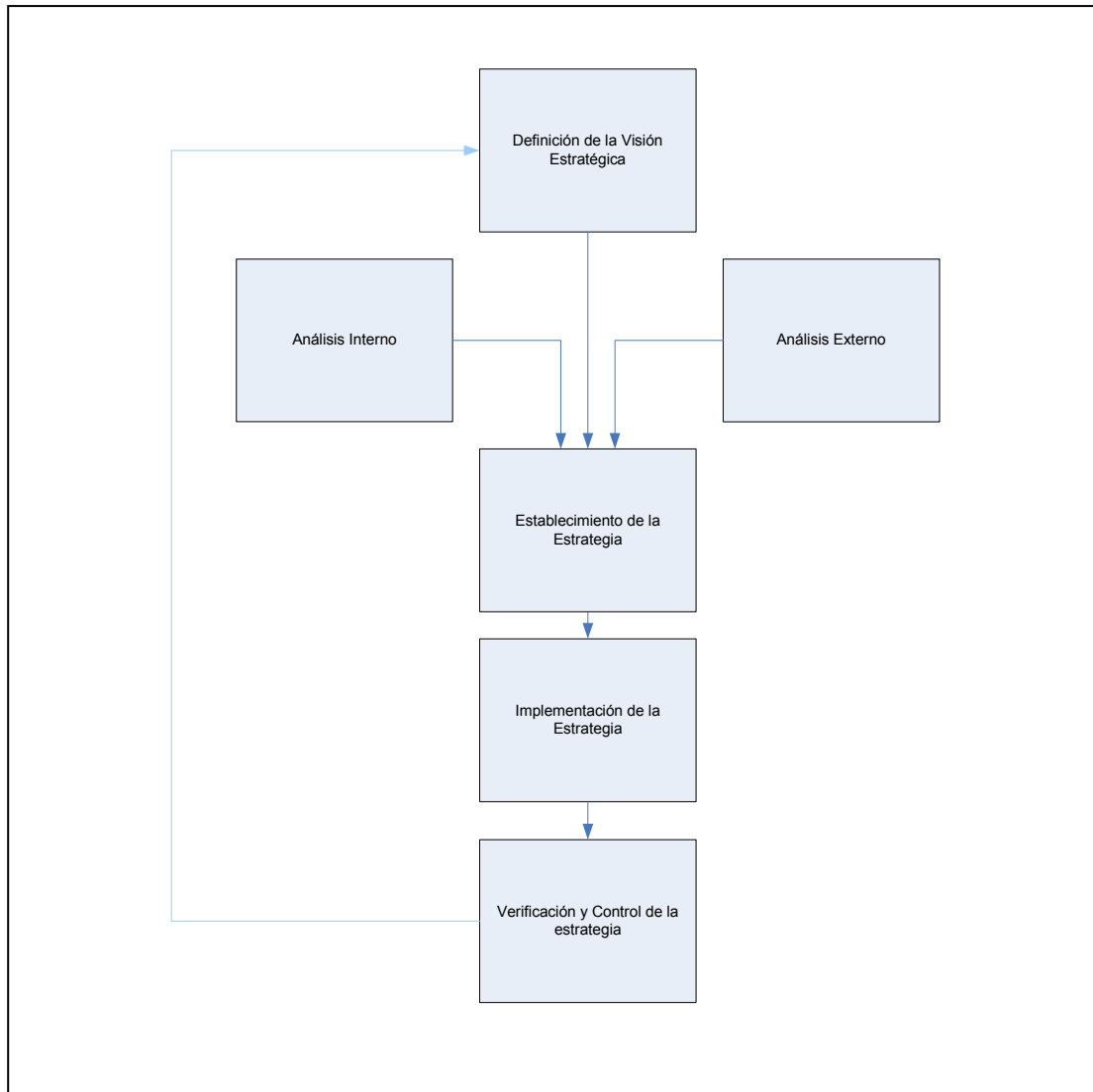
La estrategia es la concepción de la idea genérica de lo que se quiere hacer, pero es el resultado de un proceso de planificación que busca aterrizar los conceptos e ideas teóricas a planes de largo plazo y a su vez, examina tácticas a corto plazo que vaya acercando el resultado final deseado.

Por esta razón, se habla de un proceso ordenado llamado "planificación estratégica", compuesto por pasos definidos que permiten ordenar prioridades y esfuerzos para asegurar una dirección eficiente que procura los resultados deseados.

1.2.3 ¿Cuáles son los pasos propios del planeamiento estratégico?

El proceso se dice que es sencillo y responde a la gráfica siguiente, de acuerdo con Thompson I.

Figura 1.3
Proceso de planeamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson I., 2007, 2009.

La declaración de la visión es la que define el norte de la estrategia y resume en pocas palabras su alcance; ésta será el motor que lleve a cada departamento a funcionar hacia un mismo objetivo.

“Una visión busca responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?... Observe que tiene una orientación hacia el futuro, en el sentido de que representa un lugar hacia donde se dirige la empresa y a dónde quiere ir.”
(Ferrell, 2006)

El análisis interno implica el conocimiento profundo de la empresa, sus capacidades, sus fortalezas y debilidades, los recursos que posee y toda característica que la defina y que modifique su modo de funcionar.

Se debe conocer profundamente la estrategia actual y es preciso indagarse cómo funciona ésta, mantener claro cuáles son los recursos con que cuenta la compañía y cuáles son sus carencias. Además es necesario determinar la situación referente a la relación costo- precio de los productos o servicios ofrecidos y la posición general que ocupa la empresa en el mercado donde se desempeña, para finalmente establecer cuáles aspectos y problemas son prioritarios para la compañía.

“Antes de que los ejecutivos diseñen una nueva estrategia, deben tener un conocimiento común de la posición actual de la compañía.” (Mauborgne, R. et al., 2005)

Por su parte, el análisis externo comprende el estudio del mercado, la competencia, la realidad mundial en que se debe desenvolver la compañía; en resumen, el macro ambiente en el que se desempeña. Durante este análisis deben determinarse las características económicas que mueven el sector de la industria. Otro factor determinante identificado es la existencia de fuerzas competitivas y la intensidad de éstas, así como las fuerzas impulsoras que mueven el mercado.

No puede dejarse de lado a los principales actores de la competencia y a la porción de mercado que atienden, aunado con los posibles movimientos estratégicos que realicen.

Pensando en el desarrollo futuro, es necesario plantearse también cuáles son los factores de éxito según las tendencias determinadas y si las perspectivas del propio sector son atractivas y ofrecen oportunidades para la empresa.

“El diagnóstico de los aspectos clave del entorno global en que se desenvuelve la empresa, tanto en su dimensión económica, tecnológica, política, social, ambiental y burocrática son elementos de la planificación estratégica.” (Jofré, A., 2000)

Con la información recopilada, se establecen los objetivos.

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; los resultados y los productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa”.
(Thompson, A. et al, 2008)

Los objetivos que se planteen deben ser claros, concretos y medibles, de manera que a la hora de evaluar la efectividad de la estrategia, permitan cuantificar el nivel de avance logrado en la búsqueda por satisfacer la meta planteada.

La elección de la estrategia a seguir es un paso de profunda importancia y debe ser congruente con los objetivos propuestos. La estrategia planteada por la alta gerencia debe permear los diferentes niveles de la organización de manera que la empresa funcione como un equipo en la consecución de los objetivos.

Durante el proceso de unir los eslabones de la cadena jerárquica de la compañía a través de la estrategia empresarial, deberá traducirse en planes específicos para cada área funcional de acuerdo con el rol que desempeñan y con los recursos disponibles.

“Una forma de pensar en el proceso de planeación estratégica es imaginarla como un embudo. En la parte superior se encuentran las decisiones corporativas relacionadas con la misión, visión y las metas de

la empresa, así como la distribución de los recursos entre las unidades de negocios... Estas decisiones hacen más angosto el embudo en el nivel de las unidades de negocios donde cada unidad debe traducir a su campo de acción los planes para aportar a las pautas corporativas." (Ferrell, O., 2006)

Una vez establecida la estrategia, con el nivel de detalle descrito, el paso siguiente será su implementación y finalmente, el control seguimiento y verificación de su efectividad, a través de indicadores de desempeño o índices que respondan a las exigencia de los objetivos. En este momento, la dirección efectúa el análisis de efectividad y redirecciona, ya sea los planes que no estén llevando a los resultados esperados, o la estrategia global.

1.2.4 ¿Cuáles son los elementos principales del planeamiento estratégico?

Los elementos principales de la estrategia de las compañías son muchos, la primera declaración que define qué es la organización es su misión.

Misión:

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". (Thompson I., 2007)

La misión debe ser una declaración clara, que explique qué hace la compañía y que pueda ser interiorizada por los empleados. De esa manera, se podrán identificar con ella, pues es la que marca el sentido mismo de la creación del negocio y del trabajo conjunto para el éxito de la compañía.

El segundo elemento que define la estrategia es la declaración de la visión.

Visión:

“Una visión estratégica comunicada con eficiencia es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada.” (Thompson, A et. al., 2 008)

La visión de la compañía responde a la pregunta ¿para dónde va?. Mediante esta declaración se fija el norte de la compañía, dónde quiere ir y dónde quiere llegar.

Valores organizacionales:

“Se trata de los principios esenciales de una empresa. No todas las empresas las tienen, pero es importante detectar si existen en la práctica o si es conveniente comprometerse con algunas hacia el futuro.” (Jofré A., 2 000)

Un elemento adicional complementario a la estrategia es la declaración de valores; ésta permite la definición de las normas de conducta que deben primar en el equipo humano durante la ejecución de las tareas que se le confían en el camino al cumplimiento de la misión y visión estratégica.

Son la herramienta para la toma de decisiones en el campo, en el día a día de cada empleado y son la base de la elección del curso de acción rutinario.

Objetivos estratégicos:

“Los controles ayudan a asegurar que las decisiones, acciones y resultados sean consistentes con los planes, metas y objetivos. Ayudan a mantener o redirigir los comportamientos o resultados reales. Proporcionan información para la toma de decisiones y aseguran que los planes se ponen en práctica como se pretende.” (Hellriegel, D. et al, 2 005)

Con ellos deben plasmarse acciones concretas para el avance paulatino hacia la consecución de la visión. Deben ser suficientemente amplios para que abarquen la totalidad de la organización y puedan desgranarse en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa. Al crear los objetivos, debe fijarse también algún indicador o índice que permita evaluar el avance que se obtiene a través de cada acción particular de las áreas funcionales hacia la consecución de éste. Existen múltiples herramientas para realizar esta tarea, entre ellas se pueden citar herramientas matriciales, como el Cuadro de Mando Integral en contraste con el uso de índices específicos de desempeño.

La estrategia:

Se trata de elegir a qué se le apuesta administrativamente para conseguir el resultado deseado, declarado por la visión.

“En la mayoría de las empresas idear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el cual todo gerente desempeña un rol para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de la estrategia es algo que sólo hace la directiva”. (Thompson A. et al., 2 008)

Plan estratégico:

Se trata de la determinación de tareas específicas y de la asignación de recursos (humano, monetario, tiempo, espacio físico, tecnología) para el seguimiento y ejecución de la estrategia. Se convierte en el manual para la implementación y en una herramienta para el control del avance a lo largo de la puesta en marcha.

Es global y específico a la vez, pues incluye las áreas funcionales y unifica su trabajo para lograr sinergia en el trabajo general de la organización.

“Un plan de acción articula las metas y describe las medidas específicas que se usarán para vigilar y evaluar el progreso hacia esas metas... proporciona un programa para la puesta en práctica y la evaluación.”
(Hellriegel, D. et al, 2 005)

Otros elementos estratégicos:

Del plan estratégico pueden derivarse cambios en algunos elementos de la organización, por ejemplo: su estructura funcional o sus planteamientos de marketing, la definición de la mezcla de mercadotecnia y las demás asignaciones de recursos y personal.

La elección del sistema para el monitoreo de los resultados y el establecimiento de procesos internos y políticas específicas para las acciones empresariales tampoco escapan al procesos de planeamiento estratégico.

Como se observa, el proceso de planeamiento estratégico es un conjunto de acciones que tienden a organizar y definir el frente común de avance de una empresa, con el fin de evitar esfuerzos aislados en direcciones opuestas dentro de la misma organización.

1.2.5 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del proceso de planeamiento estratégico? (Thompson et al., 2008)

El proceso de planeamiento estratégico posee como ventaja el grado de organización que le brinda a la empresa. Asegura que el planteamiento de cada puesto de trabajo vaya hacia un fin común y permite la asignación inteligente de recursos de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas.

Es un sistema en cierta medida versátil, ya que permite dar seguimiento de cerca al avance que se va obteniendo paulatinamente; asimismo, los ajustes y cambios que requiera la estrategia son más oportunos y van enfocados hacia la causa raíz.

Contempla el análisis no sólo de las capacidades y atributos de la empresa, sino que también toma en cuenta el entorno en que se desenvuelve la compañía y permite tomar las precauciones del caso para atenuar el efecto de las amenazas y magnificar las oportunidades.

Entre sus detractores se hallan varias desventajas, la principal es que coarta la imaginación y la visión intrínseca de los líderes, pues implica un mayor grado de formalidad y estudio, requiere de inversión amplia de tiempo y dinero y no permite la acción inmediata ante una idea fuera de serie.

En un mundo cambiante con amplio nivel de incertidumbre, se encuentra rigidez en los procesos formales de planeación estratégica, que puede en vez de impulsar a la empresa, detener su crecimiento y hasta hacerla desaparecer. Sin embargo, así como la toma de cualquier decisión al nivel administrativo, se compone de pros y contras, el proceso de administración estratégica es una herramienta más para el equipo gerencial, con miras a efectuar de la mejor manera la dirección de la empresa hacia el éxito empresarial, y es dependiente en gran medida del compromiso del equipo administrativo y de cada miembro de la organización.

En esta segunda parte del capítulo se han presentado las perspectivas teóricas fundamentales para la comprensión y marco referencial, hacia el análisis que da razón de ser al presente proyecto de graduación.

Se ha mostrado cómo el proceso de planeamiento estratégico ha sido utilizado en las compañías desde la década de los 50 y ha venido evolucionando a través de los años, manteniendo su utilidad para la dirección y administración de negocios, pero sobrepasando los errores que le restaron éxito en el pasado.

Se ha resaltado, detalladamente, la necesidad de conjuntar el conocimiento del mercado, de la compañía en sí misma y del entorno en el que se desenvuelve la empresa; como eje fundamental de la formulación de metas, objetivos estratégicos, cursos de acción y controles para su consecución exitosa.

En el siguiente capítulo se dará a conocer la empresa Sistema de Gestión en Alimentos, sus aspectos generales y los elementos estratégicos identificados, con el fin de establecer un punto de partida o estado cero, para el análisis de información y proposición de un plan estratégico acorde con su realidad interna y externa.

Capítulo II

Generalidades y diagnóstico de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos

En Costa Rica existen pequeñas empresas que contribuyen con el desarrollo del país; una de ellas es Sistema de Gestión en Alimentos, empresa nacional dedicada a la asesoría, consultoría y capacitación a las pequeñas y medianas industrias del sector alimentario costarricense.

En el presente capítulo, se describirán las generalidades de la compañía, su historia y su trayectoria en el mercado nacional. Al mismo tiempo, se desarrolla un compendio de los elementos estratégicos y característicos de la función habitual de la compañía, que han sido identificados durante una investigación efectuada con fines diagnósticos, para que sirvan como base de partida en el análisis y confección de la propuesta de planeamiento estratégico, que se pretende obtener como resultado del presente proyecto de graduación.

2.1 Descripción e historia de la empresa

Sistemas de Gestión en Alimentos (SGA) es una empresa de capital 100% costarricense, creada con un enfoque dirigido a ofrecerle asesoría a la pequeña y mediana industria que opera en Costa Rica.

Se trata de una pequeña empresa, con grandes aspiraciones y que posee un equipo humano de siete colaboradores, quienes trabajan en conjunto para sacar la empresa adelante.

Cuenta con personal profesional en Tecnología de Alimentos con experiencia en diferentes procesos de producción, calidad, inocuidad e investigación y desarrollo, para el sector de la industria alimentaria.

Al día de hoy, ha brindado sus servicios a clientes de diversas industrias, especialmente del sector agroalimentario y a empresas medianas en rubros emergentes; entre ellos pueden citarse: Refrescos Centroamericanos, Hielo Cristal, Bizcochos Palmareños, Productos Chago, In health, Cinse, Ceca, Lucema, Nacional de Chocolates, entre muchos otros.

SGA busca apoyar a las PYMES del sector para mejorar sus beneficios económicos por medio del fomento de la competitividad, en la búsqueda de soluciones a sus problemáticas empresariales; desde el diseño estratégico hasta la implementación de ideas innovadoras con estándares internacionales de calidad.

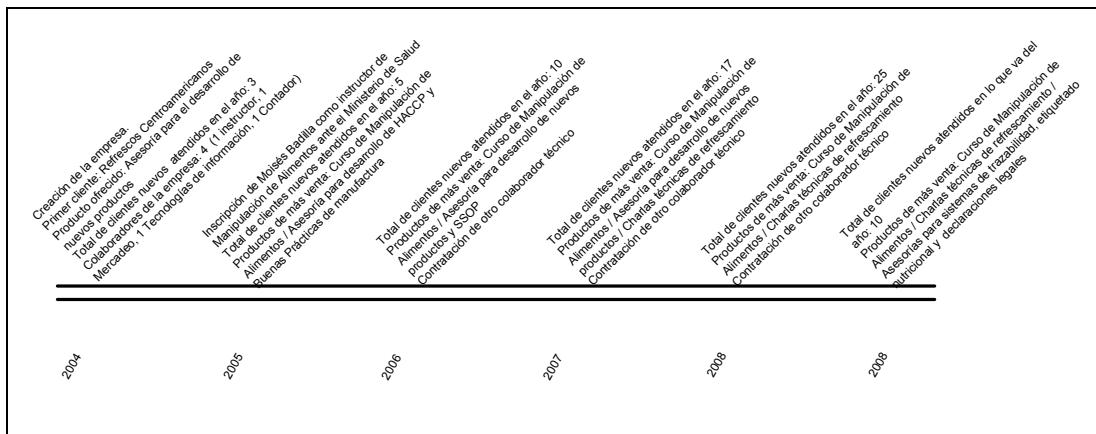
SGA fue fundada a finales del año 2004, por el Licenciado en Tecnología de Alimentos, Moisés Badilla Porras, quien al iniciar su experiencia profesional en algunas pequeñas industrias del sector, notó las grandes dificultades que representaba el entorno competitivo y los retos que debían sortear estas pequeñas compañías en su lucha por ir adelante y crecer como empresas maquiladoras para compañías internacionales e incluso, exportadoras directas hacia mercados internacionales.

De la mano de su conocimiento teórico-práctico y a través de múltiples capacitaciones, su fundador fue obteniendo la base de conocimientos legales, de calidad y de normativas internacionales, las cuales fueron siendo plasmadas en cada material que sirve de base para el diseño de los cursos, capacitaciones, charlas y demás servicios que ofrece la compañía.

Durante estos 5 años de operación, SGA ha ofrecido sus servicios a múltiples pequeñas y medianas empresas costarricenses, como por ejemplo: Delicaprino, Hielo Cristal, Bizcochos Palmareños, entre otras.

En la figura siguiente se muestra la línea de tiempo correspondiente a la evolución y trayectoria de SGA desde su formación.

Figura 2.1
Línea de tiempo de la trayectoria y evolución de la empresa SGA



Fuente: Elaboración propia, 2009

De acuerdo con su Gerente General, de ella se desprende un crecimiento acelerado, en el que la cantidad de clientes nuevos se incrementó 8.3 veces desde su formación hasta el 2008, y muestra una tendencia de crecimiento en los primeros tres meses del año en curso, atendándose tres clientes nuevos mensualmente.

Su fundador Moisés Badilla Porras es graduado con honores de la Escuela de Tecnología de Alimentos de la Universidad de Costa Rica, donde obtuvo su licenciatura y es egresado de la Maestría de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia Industrial de la Universidad Interamericana.

- Desde el año 2005, hasta diciembre del 2008, trabajó como Director del Área Tecnológica de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria.
- Participó como representante del sector privado de la industria alimentaria en:

- ✓ Comisión Nacional de Reglamentación y Normalización.
 - ✓ Comisión Nacional de Codex Alimentarius.
 - ✓ Comisión Nacional de Lactancia Materna.
 - ✓ Comisión Técnica Consultiva del Valor Nutritivo de los Alimentos.
 - ✓ Subcomités de: embutidos, usuarios de harina de trigo, café, cerveza, hielo y agua envasada.
-
- Representante de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de Empresas Privadas (UCAEP) ante la Junta Directiva del Ente Costarricense de Acreditación (ECA).
 - Es instructor autorizado por el Ministerio de Salud de Costa Rica en el Curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos.
 - Ha recibido capacitaciones varias sobre Buenas Prácticas de Manufactura, según el reglamento de Unión Aduanera, procedimientos de operación estándar (SOP), procedimientos de operación estándar de limpieza y desinfección (SSOP), análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y sus prerrequisitos.
 - Ha brindado asistencia técnica personalizada a cerca de 320 empresas por medio de un diagnóstico técnico y brinda ayuda en la solución de problemas empresariales en inocuidad, formulación, uso de aditivos, etiquetado, diseño de líneas de proceso y buenas prácticas de manufactura.
 - Fungió como representante de Costa Rica en las reuniones mundiales de los comités internacionales de aditivos alimentarios, de higiene, de regímenes especiales y de etiquetado, celebradas en La Haya, en Tailandia, en China y en Canadá, respectivamente.

En resumen, el Lic. Badilla asegura que su amplia experiencia en el sector de los alimentos y su característica de emprendedor, lo perfilan como un profesional con

gran potencial para hacer crecer la empresa SGA y posicionarla con éxito en el mercado costarricense.

Considera que esta preparación multisectorial, le ha permitido transmitirle su conocimiento a su equipo y orientarlo de manera que en cada trabajo de la empresa SGA, todos sus colaboradores se desempeñen de forma profesional y aporten valor en busca de soluciones para cada cliente y trabajo particular.

“A raíz del gran valor agregado que ha ido aportando la empresa a sus clientes, la demanda de servicio ha venido creciendo y se ha hecho necesario formalizar sobre la marcha la operación de la compañía. Los esfuerzos hasta la fecha, han sido aislados producto de un deseo y una determinación de establecer un sistema organizacional, estratégico y efectivo que pueda responder y adaptarse al crecimiento de la demanda de servicios”, concluyó el Sr. Badilla.

2.2 Elementos de planeamiento estratégico existentes en la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos

Desde su concepción, la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos ha venido mostrando una tendencia a incorporar elementos de planeación estratégica dentro de sus lineamientos de formación, desarrollo y funcionamiento.

Los esfuerzos realizados se encuentran en una etapa incipiente, sin mostrar un sistema integral que estandarice la operación de la compañía.

Los elementos encontrados no se encuentran en su totalidad documentados, pero se conocen entre el personal; éstos son los siguientes: misión, visión estratégica, valores organizacionales, objetivos estratégicos, estructura organizacional, funciones y procesos internos, recursos, elementos de mercado y competencia (características

de los servicios ofrecidos, política de precios, plaza, promoción, competencia, mercado y cliente).

2.2.1 Misión

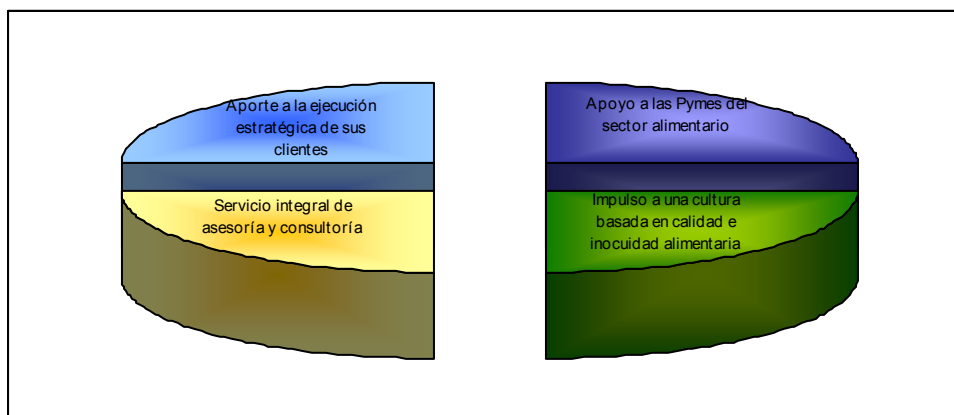
El primer elemento identificado es la misión de la compañía; su declaración dice literalmente así:

“Impulsar y apoyar al desarrollo de una cultura de calidad e inocuidad en las empresas PYMES del sector alimentario, a través de un servicio integral en sistemas de gestión, en los procesos de cambio, mejoras de calidad y evolución de sus negocios, mediante un servicio de consultoría integral que aporte visión estratégica y capacidad de ejecución metodológica, multidisciplinaria y orientada a la acción.” (Tomado de la página Web www.sgacr.com)

De ella se desprenden cuatro pilares, sobre los cuales descansa la razón de ser de la compañía y se ilustran en la figura siguiente:

Figura 2.2

Los cuatro pilares que fundamentan la misión de la compañía SGA.



Fuente: Elaboración propia a partir de la declaración de misión, 2009.

A través de esta declaración, la empresa ubica el mercado meta al que se encuentra enfocando su oferta de servicios, que lo delimita al sector de la industria alimentaria y específicamente, a las pequeñas y medianas empresas del sector.

De forma global, describe el tipo de servicios que ofrece: asesoría y consultoría en sistemas de gestión y aspectos del funcionamiento habitual de las empresas de frente al entorno cambiante que caracteriza el mercado al cual abastece la industria alimentaria y el cumplimiento de la legislación aplicable.

Simultáneamente, declara que tiene como premisa contribuir con sus clientes a generar una cultura de calidad, inocuidad alimentaria y con visión estratégica, para lograr empresas con capacidades versátiles, multidisciplinarias y orientadas a la acción, como elementos clave en la participación y competencia en el mercado.

La misión de la compañía es conocida por todos los miembros de la organización y la tienen disponible desde la página electrónica de la compañía. Cuando la investigadora conversó con ellos se pudo determinar que no se la saben de memoria, pero enuncian en sus propias palabras la esencia de los cuatro pilares que la sustentan.

2.2.2 Visión

El segundo elemento identificado fue la visión de la compañía, la cual es: *“Ser la empresa número uno en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad e inocuidad alimentaria del país.”* (Tomado de la página Web www.sgacr.com)

Siendo un enunciado simple, el Lic. Badilla asegura que encierra la búsqueda de un lugar de privilegio dentro del mercado costarricense, enfocando como fin último, la consolidación de la compañía como la mejor en su campo.

Para este caso, todos los miembros de la organización conocen y enuncian de manera literal, la visión de la compañía, lo que aunado al conocimiento de los pilares que mueven la organización, muestran el compromiso que profesan los colaboradores para con la empresa.

Como complemento de las declaraciones definitorias de la compañía, se pueden citar los valores que ha adoptado como insignia de sus creencias y actitudes:

- Servicio: poner las capacidades de los consultores en manos de nuestros clientes, entregándolo todo, con el fin de promover entre los colaboradores la satisfacción del deber cumplido.

- Profesionalismo: ejecutar las labores dentro de un marco ético y legal que permita entregar al cliente trabajo de calidad en el tiempo pactado.

- Eficiencia: elaborar el trabajo con un estrecho alineamiento y control entre los objetivos planteados en conjunto con el cliente y los resultados obtenidos a través de la gestión de servicios.

- Responsabilidad: mantener una actitud de respeto y cumplimiento, siempre orientados a la satisfacción de los clientes.

- Calidad: entregar un trabajo que llene las expectativas del cliente y satisfaga sus necesidades.

- Compromiso: conservar un vínculo de lealtad con la compañía y con los clientes, manteniendo la confidencialidad propia de la naturaleza de sus negocios.

La definición de dichos valores no se encuentra escrita en ningún documento físico, únicamente se encuentran enunciados dentro de su página electrónica. Las definiciones aquí descritas son hechas por medio de la elaboración propia y de

acuerdo con la manera en que conciben cada valor, por parte del gerente de la compañía y de sus colaboradores.

2.2.3 Objetivos

No se encontró un documento formal que estableciera los objetivos de la compañía, no obstante, mediante la entrevista a su fundador, se determina que su gestión como gerente está orientada a cumplir los objetivos siguientes:

Objetivo general:

"Contribuir al fomento de la competitividad en las PYMES costarricenses, impulsando una cultura de calidad e inocuidad alimentaria, de forma ética y rentable".

Objetivos específicos:

A largo plazo:

Posicionarse, al término del 2015, como la mejor empresa de asesoría en gestión alimentaria.

A corto plazo (durante el 2009):

- Ser reconocida como una de las tres mejores empresas de asesoría en gestión alimentaria, al término del 2009.
- Impartir, como mínimo, 20 cursos de manipulación de alimentos.
- Dictar, como mínimo, 45 charlas técnicas
- Diseñar 5 programas de trazabilidad para 5 clientes nuevos.
- Iniciar, al menos, un programa de certificación de HACCP en un cliente nuevo.
- Lograr más de 15 000 visitas a la página Web.

Los objetivos logran transmitir las expectativas de crecimiento y una actitud agresiva para lograr avances significativos para procurara un posicionamiento en el mercado. Se proyecta la compañía a corto plazo hacia una posición competitiva

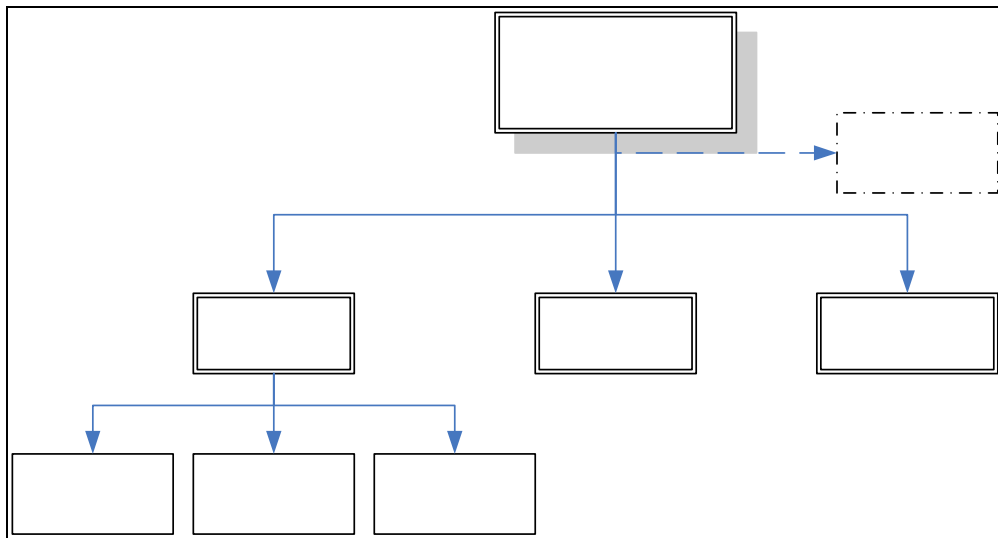
de liderazgo compartido con sus competidores y mantiene la mirada en la obtención del lugar de privilegio a largo plazo.

2.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de la empresa es sencilla. En el diagrama siguiente se presenta, gráficamente, la estructura descrita en los párrafos posteriores.

Figura 2.3

Organigrama de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos



Fuente: Elaboración propia a partir de la información oral suministrada, 2009.

Cuenta con un Gerente General, como cabeza de la organización, quien dirige y organiza el trabajo conjunto del equipo y se encarga de manejar el proceso de cotización y facturación de servicios, así como el reclutamiento y selección del personal.

En la actualidad, el Gerente General actúa también como Gerente Técnico, a su cargo se encuentran 3 profesionales en Tecnología de Alimentos; estos 4 puestos de

trabajo conforman el staff técnico de la compañía y son quienes les brindan directamente los servicios a los clientes, aportan artículos para los boletines técnicos y traen la retroalimentación de la apreciación del servicio, por parte del cliente.

Para la gestión de mercadeo y ventas se opera con una única colaboradora que desempeña el cargo de Gerente de Mercadeo. Su puesto implica el diseño de las campañas promocionales de los servicios y del material publicitario, así como el encargo para efectuar las ventas.

Debido a que la herramienta más palpable de mercadeo y contacto con los clientes es la interacción vía Internet, se tiene una Gerencia de Tecnologías de Información; este colaborador es responsable de la actualización de la página electrónica de la compañía, la administración de la base de datos de clientes potenciales con que cuenta la empresa y la distribución masiva vía correo electrónico de boletines técnicos y ofertas de servicios; posee a su cargo la generación de documentación integral para apoyo en las charlas, capacitaciones y otros elementos para la identificación de los documentos oficiales de la empresa.

En la figura siguiente se muestra el logotipo que caracteriza la documentación de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos y un ejemplo de la papelería membretada que utiliza.

Figura 2.4

Logotipo y ejemplo de la papelería membretada utilizada por SGA



Fuente: Cortesía de SGA, 2009.

Por otra parte, como outsourcing, se tiene el servicio de un contador que hace las gestiones para la declaración legal de impuestos y proporciona el seguimiento a los gastos e ingresos que genera la organización.

Para el Lic. Moisés Badilla, la estructura organizacional de SGA no es compleja y es reflejo coherente del hecho que en la actualidad, el peso de los servicios ofrecidos radica en el equipo técnico, el cual a través de los años desde su formación ha sido el que ha requerido mayor evolución para abastecer la demanda de servicios.

En contraste, se muestra que no se han desarrollado áreas funcionales, como la de Recursos Humanos y Finanzas, las cuales dado el pequeño tamaño de la organización han recaído en la figura del Gerente General.

2.2.5 Funciones y procesos internos

Hoy día, las funciones administrativas se centralizan en la gestión del Gerente General; a través de él se canalizan todas las solicitudes de servicios, efectúa las cotizaciones, la coordinación del trabajo del equipo y la toma de decisiones empresariales. Por lo tanto, el camino del equipo se encuentra totalmente alineado con los objetivos de la Gerencia General; esta gestión es posible gracias al pequeño tamaño de la empresa, su poco personal y al bajo nivel de complejidad de los procesos internos.

No existe documentación formal sobre las maneras en que se llevan a cabo las tareas, ni tampoco un manual de puestos, procedimientos u operación habitual de la compañía, sin embargo, existe la inquietud por parte de la Gerencia de montar un sistema de gestión, el cual estandarice y normalice los procedimientos y tareas, con miras al crecimiento de la compañía en un futuro próximo.

En búsqueda del establecimiento de un sistema de gestión integral, se tiene como primer paso establecer el plan estratégico de la empresa, para que se dicten las pautas, que determinen los procedimientos y lineamientos de operación de la compañía, de manera oficial y con ello, se mejoren los elementos estratégicos desarrollados hasta la fecha.

En términos de identidad empresarial, como se comentó en la sección anterior, se cuenta con formatos establecidos para los informes y materiales que se les proporciona a los clientes, incluyendo la papelería membretada.

La confección de los documentos que se le entregan al cliente, como parte de los servicios otorgados, responde a los requerimientos normativos, que estandarizan los contenidos de la documentación, de acuerdo con la naturaleza de la actividad de cada cliente en particular.

De esta forma, la variación de los contenidos de los documentos está adscrita a la naturaleza de los negocios de cada cliente y responde, de forma única, a la normativa vigente, lo que minimiza la oportunidad de inconsistencias entre trabajos realizados.

La gestión de contratos se realiza a través del Gerente General, pero el proceso es totalmente flexible y depende del tipo de cliente y de los servicios contratados.

La gestión de cobro es realizada por el Gerente General, y se adapta a la gestión de pago que proponga el cliente; usualmente, los clientes pequeños pagan en efectivo y los clientes medianos y grandes solicitan que la factura se deje a trámite para pago en lapsos entre 7 y 15 días hábiles.

La gestión de servicio depende de cada consultor, sin embargo, se rige por el mantenimiento de la confidencialidad de la información puesta a disposición por cada cliente, a pesar de que solamente se firman contratos de confidencialidad a solicitud expresa de la compañía que contrata el servicio.

La gestión del recurso humano no se encuentra desarrollada. Se limita al reclutamiento y selección basado en el criterio del Gerente General, quien por ser un tecnólogo de alimentos conoce gran cantidad de personas, las cuales pertenecen al gremio.

La gestión de suministros no se halla definida formalmente, pero se efectúa semanalmente de acuerdo con los compromisos adquiridos, solicitando fotocopias de los archivos originales de los materiales para cursos y charlas, y a solicitud de cada asesor para asesorías y consultoría.

La gestión de planillas es sencilla y es ejecutada por el Gerente General. El personal que forma parte de la compañía trabaja mediante la modalidad de servicios profesionales y por lo tanto, se le paga de acuerdo con el trabajo realizado, ya sea en efectivo o mediante transferencia electrónica.

La gestión de publicidad y promoción se planea de acuerdo con la demanda de servicios; ésta se intensifica en los periodos cuando la demanda disminuye. Las promociones se planifican en conjunto, entre: el Gerente General, la Gerencia de Mercadeo y la Gerencia de Tecnologías de Información.

La gestión para el otorgamiento de servicios comprende la realización de una reunión semanal de coordinación, en la cual se asignan los trabajos nuevos y se comentan los avances y tropiezos de cada trabajo en curso.

La gestión de retroalimentación se basa en los comentarios y sugerencias externados por los clientes y recolectados por los miembros del equipo técnico, a través de una encuesta de satisfacción del cliente, que se debe completar al entregar el trabajo.

La gestión contable se maneja como un outsourcing y tiene plena autonomía de funcionamiento.

A manera de resumen, se presenta en el cuadro siguiente la distribución de tareas y funciones por puesto.

Cuadro 2.1 Distribución de tareas y funciones por puesto

Puesto	Tareas y funciones
Gerente General	Funciones administrativas: -Gestión de cotizaciones y contratos, -Gestión de cobro, -Gestión de planillas, -Reclutamiento y selección del personal, -Toma de decisiones empresariales.
Gerente Técnico*	Coordinación y asignación del trabajo técnico. Gestión de suministros.
Staff técnico	Gestión de otorgamiento de servicio. Solicitud de suministros. Gestión de retroalimentación y satisfacción del cliente.
Gerente de Mercadeo	Confección del material membretado. Gestión de publicidad y promoción. Análisis de demanda. Análisis de la información de retroalimentación y satisfacción del cliente.
Gerente de Tecnologías de Información	Gestión de la comunicación. Actualización de la página Web. Distribución del material publicitario y promocional. Soporte técnico en informática para el equipo.
Contador	Gestión contable. Declaración de impuestos.

* Actualmente, la misma persona desempeña las funciones de Gerente General y Gerente Técnico.

Los procesos internos no están definidos claramente. La dinámica organizacional informal muestra un sistema basado en el trabajo en equipo y dentro del staff técnico es común observar que los diferentes consultores se retroalimentan, comentan y solicitan ayuda a la hora de tomar decisiones específicas y diseñar los sistemas de cada cliente, ya sea mediante reuniones formales o conversaciones telefónicas. Se comprueba un conocimiento de los miembros del equipo sobre las virtudes, capacidades y experiencia de cada uno de los miembros, y las consultas son dirigidas, según el tema, al compañero que más conocimiento teórico-práctico posea.

El apoyo final dentro del staff técnico es orientado hacia el Gerente General, a quien se le comenta y presenta la propuesta de servicios para cada trabajo.

Hasta la fecha, los resultados obtenidos desde el punto de vista técnico son satisfactorios y mantienen al equipo unido.

Las demás unidades organizacionales, a pesar de trabajar de manera más independiente, encuentran en el Gerente General un apoyo y la guía para la dirección de esfuerzos hacia las metas comunes de la organización.

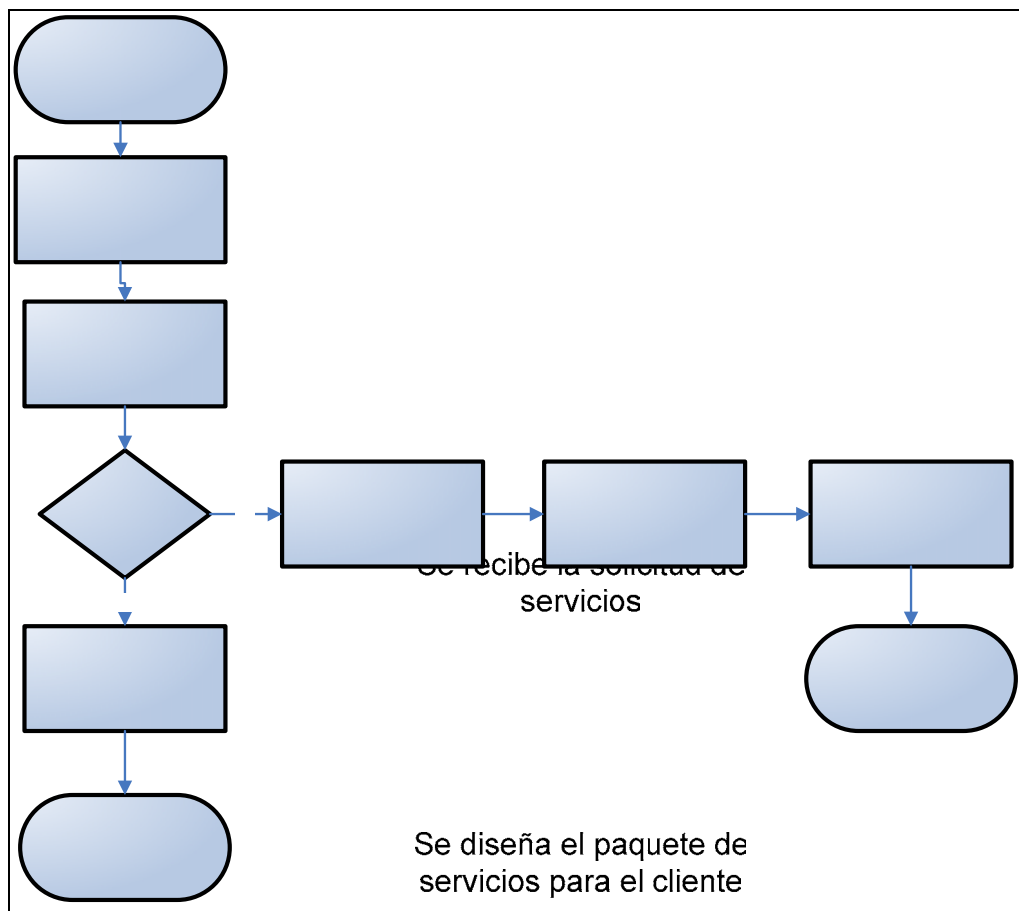
La resolución de conflictos se rige por el respeto de opiniones, la escucha activa y en última instancia, por el arbitraje del Gerente General.

Se observó en todos los empleados un sentido de pertenencia y una disposición a salir adelante, en busca de nuevas oportunidades para el negocio.

En el diagrama siguiente se esquematiza un proceso general de prestación de servicios, correspondiente a la gestión técnica, elemento principal de funcionamiento de la compañía.

Figura 2.5

Diagrama de proceso de la función técnica de SGA



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada, 2009.

2.2.6 Mercado potencial y clientes actuales

Se realiza una reunión de coordinación interna para asignar el nuevo trabajo.

La empresa SGA tiene como mercado meta la pequeña y mediana industria alimentaria de Costa Rica, aspecto resaltado desde la misión de la compañía.

Como se estableció en el primer capítulo, la industria alimentaria costarricense se caracteriza porque está compuesta, en su mayoría, de pequeñas y medianas

¿Es el servicio contratado de capacitación?

No

Se realiza una visita para la recolección de la información de partida para el servicio

Si

empresas. En total, el mercado potencial abarca el 96.4% de las 1 200 industrias del sector alimentario inscritas ante la Caja Costarricense de Seguro Social. Este porcentaje abarca, según la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria, empresas con menos de 60 colaboradores, es decir, están catalogadas como pequeñas y medianas empresas; por lo cual, el mercado potencial asciende a 1 157 empresas.

Cabe destacar que a pesar de ser este mercado hacia el que SGA dirige su oferta, la empresa no tendría inconveniente en trabajar con el restante 3.6% que corresponde a empresas catalogadas como grandes (comenta el Lic. Moisés Badilla).

El mercado meta abarca la totalidad del sector de la industria alimentaria, por ello, los rasgos característicos del mercado potencial corresponden a los mismos enunciados, en el capítulo 1, para el sector, donde se determinaron las siguientes características relevantes:

- El sector es multidisciplinario y diverso.
- Los productos y procesos son heterogéneos.
- La tecnificación es elemento clave de diversos sectores.
- La regulación existente es rigurosa.
- Las exportaciones son el principal destino de la producción local.

Según la Gerente de Mercadeo, Lic. Georgina Badilla, el mercado potencial es muy amplio y la demanda de servicios ha venido creciendo aceleradamente, con el mínimo esfuerzo de promoción. Afirma que existe una tendencia a la recompra de servicios de los clientes actuales, quienes inician usualmente con un curso de manipulación higiénica de alimentos, como requisito obligatorio para sus colaboradores con miras a obtener el carné de manipulación de alimentos que así lo faculta, ante el Ministerio de Salud para laborar en la compañía.

Posteriormente, la tendencia a adquirir otro tipo de servicios del portafolio de SGA, se presenta en más del 80% de las ocasiones.

Entre los clientes principales de la compañía se encuentran: Hielo Cristal, Productos Chago, Cinse, In health, Ceca, quienes han requerido al menos tres servicios en el último año.

Según las estadísticas de servicio, las empresas que contrataron un único servicio ascienden a 15 empresas en el último año, mientras que 60 empresas consumieron al menos dos servicios.

2.2.7 Competencia

El principal competidor de la empresa es el Instituto Nacional de Aprendizaje, ya que ofrece el curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos de forma gratuita, en un formato de 20 horas y que se encuentra avalado por el Ministerio de Salud. Los cursos son impartidos en las diferentes sedes del instituto en todo el país, de forma periódica y durante el horario típico de oficina (Lunes a Viernes de 8:00am a 5:00 pm), usualmente, se distribuye el curso en dos o cuatro sesiones de 8 ó 4 hrs. según la modalidad. Se requiere la inscripción y por lo general, una espera en promedio de 15 días a un mes para lograr cupo.

Otro organismo que brinda tanto este curso como la asesoría técnica a la industria y charlas técnicas al nivel nacional, es la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria, quienes la otorgan de forma gratuita a sus asociados y mediante cobro por horas profesionales a los no asociados, en formato de 8 ó 16 horas. El curso también se ofrece en el horario tradicional de oficina, según la modalidad durante uno o dos días de la semana. Existen cursos en la sede de la organización y también se da el servicio en las instalaciones del cliente si se trata de grupos grandes. El servicio de asistencia técnica se brinda en forma gratuita, solamente a los asociados de la cámara.

Por otro lado, en el país, existen gran cantidad de instructores certificados e inscritos ante el Ministerio de Salud, pero no se tiene registro de compañías formales que se dediquen a brindar un portafolio comparable de servicios como el que ofrece SGA.

Al efectuar una lluvia de ideas con todos los colaboradores directos de SGA, se señalaron algunos atributos a los que les atribuyen el éxito de la compañía, entre ellos:

- Reputación de su fundador dentro de las empresas del sector alimentario.
- Flexibilidad de horarios.
- Negociación y elaboración de paquetes de servicios "a la medida".
- Calidad de los servicios.
- Comunicación de boca a boca como medio de promoción.

2.2.8 Recursos

La empresa Sistemas de Gestión en Alimentos tiene como su mejor activo el recurso humano con que cuenta.

Desde el punto de vista técnico posee un Gerente altamente calificado en el campo y con experiencia práctica en múltiples empresas del sector.

El equipo de profesionales, que son parte del staff técnico, son Licenciados en Tecnología de Alimentos, cada uno con experiencia previa en empresas alimentarias.

El personal de Mercadeo y Tecnología de Información cuenta con grado universitario en su campo y amplia experiencia en las tareas que desempeñan.

Desde el punto de vista financiero, se cuenta con capital moderado, el cual a raíz de que la operación radica en el aporte de capital intelectual, permite el desempeño adecuado de la compañía. No se tienen deudas, ni préstamos para el funcionamiento de la empresa.

En infraestructura, no se cuenta con un edificio para la ejecución de los servicios, aspecto que se ha podido minimizar, pues se ofrece el servicio en las instalaciones de los clientes o se alquila un salón para brindar los servicios cuando es necesario. Sí se cuenta con una pequeña oficina ubicada en Piedades de Santa Ana, desde donde se ejecuta la planificación y organización del trabajo, de manera semanal.

En términos de equipo audiovisual, cada colaborador posee una computadora portátil personal. Para equipos adicionales de video proyección, suele coordinarse con los clientes, la disponibilidad del equipo en sus instalaciones, y cuando es necesario llevar el equipo, SGA gestiona el préstamo o arrendamiento del equipo requerido a un tercero.

El transporte de los asesores se efectúa en los automóviles personales del staff, el gasto de gasolina se contempla en el contrato de servicios con cada cliente, así como los viáticos en caso de requerirse la estadía del consultor en otro sector del país.

Para efectuar los diferentes análisis químicos, nutricionales y/o microbiológicos requeridos para ofrecer algunos servicios del portafolio, se cuenta con convenios y contratos con laboratorios certificados como el Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos (CITA) y con laboratorios externos certificados, como Suplilab, quienes ejecutan la tarea de análisis según requerimientos.

Entre otros recursos, se pueden citar el aval del Ministerio de Salud de Costa Rica para el principal curso que imparte la compañía; éste es el Curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos para que los colaboradores de las empresas puedan optar por el respectivo carnet de manipulación.

De esta manera, SGA opera con el equipo mínimo necesario para la ejecución de sus labores y aprovecha al máximo los recursos que sus clientes pueden poner a su disposición, adaptándose a los alcances de cada necesidad en particular.

2.2.9 Características de los servicios ofrecidos

El portafolio de servicios que ofrece la empresa SGA es amplio. Contempla tres flancos principales:

- 1) Asesoría y consultoría en procesos, planta y producto,
- 2) Cursos de capacitación y
- 3) Charlas especializadas en temas diversos.

En el área de asesoría y consultoría en procesos, planta y equipo, el portafolio de servicios es el siguiente:

- Diseño de plantas de alimentos, sodas, restaurantes y comedores.
- Diagnóstico Técnico en Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo con el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura de la Unión Aduanera Centroamericana.
- Estandarización de fórmulas de productos.
- Solución de problemas de inocuidad en procesos productivos.
- Implementación de procedimientos (Buenas Prácticas de Manufactura, SOP, SSOP, Prerrequisitos HACCP- INTE ISO 22000).
- Revisión del cumplimiento de etiquetado general y nutricional RTCR 26012 y RTCR 30256.
- Diseño de etiquetas y cálculo de la información nutricional.
- Inscripción y renovación de registros de productos ante el Ministerio de Salud.

En este caso, el modo de operación contempla un trabajo contabilizado en horas profesionales. Se efectúa una visita inicial para determinar y acordar el alcance y dimensiones del (los) servicio(s) contratado(s). Posteriormente, se diseña el sistema de trabajo para otorgar los servicios.

Según Georgina Badilla, Gerente de Mercadeo, los productos estrella en esta área son: la implementación de procedimientos (Buenas Prácticas de Manufactura, SOP, SSOP, Prerrequisitos HACCP- INTE ISO 22000) y la revisión del cumplimiento de etiquetado general y nutricional RTCR 26012 y RTCR 30256, con una incidencia de al menos uno por cada dos clientes.

En el área de cursos de capacitación, se tiene:

- Curso de Manipulación de Alimentos (avalado por el Ministerio de Salud de Costa Rica).
- Curso sobre la Norma INTE ISO 22000:2005, Sistemas de Gestión de la seguridad de los alimentos.

En este caso, se pactan los servicios según la cantidad de personas que participan en el curso. Si se requiere incluir múltiples colaboradores del cliente, se suele pactar el acondicionamiento de un área para brindar el servicio en las mismas instalaciones del cliente. Si se tratase de colaboradores individuales de múltiples organizaciones, se conjuntan grupos de al menos 10 personas para brindar el servicio en un salón alquilado por SGA.

Según las estadísticas, el curso de Manipulación de Alimentos es el principal producto no sólo de esta área, sino de la compañía y se asegura que todos los clientes lo han tomado al menos una vez, además, el 95% de los clientes nuevos inician con este servicio.

En el área de charlas técnicas se cuenta con:

- Principios de Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en ingles).
- Buenas Prácticas de Manufactura.
- Buenas Prácticas de Manufactura y Almacenamiento, según el Reglamento de la Unión Aduanera Centroamericana.
- HACCP de acuerdo con el Codex Alimentarius.
- Manipulación de Alimentos,
- SOP's y SSOP's: Procedimientos de operación estándar y de limpieza y desinfección.
- Control de plagas.
- Etiquetado según el Reglamento de Alimentos Preenvasados.
- Microbiología de alimentos.
- Etiquetado nutricional según el Reglamento de Etiquetado Nutricional.
- Sustancias peligrosas.
- Calidad e inocuidad alimentaria.
- La administración de la salud sobre competitividad.
- Normativas voluntarias del Codex Alimentarius.
- Inocuidad de alimentos.

En este caso, las charlas se contabilizan en horas profesionales dedicadas al servicio.

Para esta área, el protagonismo en torno a la periodicidad de otorgamiento de servicio, sobresale el que complementan y refresca el curso de manipulación de alimentos, como: Inocuidad de Alimentos, Calidad e inocuidad alimentaria, HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura, control de plagas y sustancias peligrosas. Éstas presentan una incidencia mayor, pero no se tienen datos estadísticos concretos.

2.2.10 Política de precios

Para cada área de servicios, SGA brinda un perfil de precios diferente, además, ofrece una política de precios variables de acuerdo con el cliente a quien se le suministra el servicio, de esta manera, se le otorga los precios más favorables a las empresas pequeñas, moderados a las medianas y se incrementan para empresas grandes.

En el área de asesoría y consultoría en procesos, planta y equipo, se establece una tarifa única por hora profesional de trabajo, que asciende los \$30. La diferencia radica en los paquetes de servicios contratados y según la situación del cliente, se establecen agrupaciones de servicios con descuentos.

En el área de cursos de capacitación, suele convenirse una tarifa por persona (tarifa promedio \$24), que varía según la cantidad de personas que asisten al curso y la agrupación general de servicios contratados. En casos particulares de micro y pequeña empresa, se aplican con regularidad descuentos tomando en cuenta si se contrata el servicio para la totalidad de los colaboradores de la empresa.

Para las charlas, se asigna el precio por hora profesional dedicada (\$30 por hora) y en ocasiones, se brindan como regalía de acuerdo con el paquete de servicios contratados.

En todos los casos, se pacta un costo por kilometraje (\$0.30 por kilómetro), que cubre el gasto de combustible para el traslado del personal.

Cuando los cursos no se imparten en las instalaciones del cliente, el costo de alquiler del local y/o del equipo se diluye entre el precio cobrado por participante, con el objetivo de cubrir los costos asociados y se minimiza el costo de transporte, al elegir un sitio en el cantón central de San José.

Si la naturaleza del servicio requiere la estadía del personal en alguna región del país, los gastos de hospedaje y alimentación del personal técnico corren por cuenta del cliente.

El análisis de precios muestra un margen de contribución cerca del 30% en promedio para los servicios otorgados.

2.2.11 Plaza

En la actualidad, SGA utiliza como medio para ofrecer sus servicios, únicamente su página Web. La colocación de servicios se efectúa, principalmente, gracias a la comunicación boca a boca entre clientes potenciales, quienes por referencia engrosan la lista de clientes abastecidos, aprovechando el reconocimiento profesional y reputación que goza el Gerente General de la compañía dentro del sector de la industria alimentaria costarricense.

La mayor parte de servicios se contratan por comunicación directa con el Lic. Moisés Badilla Porras, en contacto con su teléfono celular o con su correo electrónico accesible vía Internet.

2.2.12 Promoción

La promoción de los servicios se formaliza a través de correos masivos dirigidos a una base de datos nacional de los Gerentes Generales, Gerentes de Producción, Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes de Calidad de empresas del sector alimentario que realizan sus operaciones productivas en el territorio costarricense.

Conjuntamente, se tiene como actividad complementaria, la distribución de un boletín técnico con información reciente y de alto impacto en la industria alimentaria, que no sólo se publica en la página Web de la compañía, sino que se circula a través de los correos electrónicos de la base de datos. Dicho boletín

informativo les ha permitido a los miembros de SGA mantenerse actualizados en los temas de competitividad, desarrollo, investigación e inocuidad alimentaria.

No se han utilizado aún medios alternativos para la promoción de los servicios. No se ofrecen paquetes rígidos de servicios, más bien se analiza la necesidad de cada cliente y su situación particular, para montar paquetes personalizados con descuentos particulares.

El Gerente General es frecuentemente invitado a impartir charlas y seminarios en actividades oficiales en el ámbito nacional, con lo que se fomenta el conocimiento de la existencia de la compañía.

Con los aspectos relatados, en este capítulo se resume el estado cero (situación de partida) de la organización en términos de características, historia y planeamiento estratégico. Es conveniente indicar que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y que por el momento, se dedican a consolidar una posición fuerte en las empresas nacionales de industria alimentaria.

En opinión de su Gerente General, poco a poco, la empresa ha venido consolidándose como una verdadera opción para el fomento de la competitividad, con potencial para incrementar las ganancias a través de la calidad en los procesos y productos producidos en nuestro país.

“Si la empresa puede mantener un crecimiento organizado y controlado, sin duda puede pensar en una estrategia mucho más agresiva y convertirse en una herramienta nacional de consulta técnica reconocida”, afirmó el Lic. Badilla.

Capítulo III

Análisis del entorno en que se desarrolla la empresa

A partir de la caracterización y descripción de la empresa SGA y sus elementos estratégicos, en el presente capítulo, se desarrolla un análisis de la información recolectada, para establecer los puntos clave que sirvan de fundamento para la propuesta de planeamiento estratégico, el cual se considera el fin último de este proyecto de graduación.

El análisis se llevará a cabo desde los puntos de vista interno y externo, con el fin de tener un panorama claro de las condiciones del mercado competitivo donde se desarrolla y para resaltar las características propias de la empresa, con el propósito de que le permitan un crecimiento ordenado y sostenido, basado en la organización y planificación estratégicas.

Se tomará cada uno de los elementos estratégicos existentes y se determinará si requieren de una mejora para cumplir con los objetivos de la organización.

La etapa inicial de análisis corresponderá a los aspectos internos de la organización. Posteriormente, se centrará en los factores externos y finalmente, se realizará un análisis crítico de ambos sectores para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de SGA.

3.1 Metodología del análisis

El análisis consta de tres fases generales:

- análisis interno,
- análisis externo y
- análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El marco referencial para las tres etapas, se fundamenta en las generalidades y en el diagnóstico de la empresa SGA, descritas en el capítulo segundo, en correspondencia con los contenidos teóricos, expresados en el capítulo primero.

Como herramientas fundamentales, se diseñaron dos encuestas; la primera dirigida al mercado meta, en la que se buscó determinar el reconocimiento de SGA y sus servicios, e identificar rasgos clave en el servicio, en los precios y en los horarios, que aportan valor en la opinión del cliente. Se utilizó para su distribución, una base de datos de clientes potenciales con que cuenta la organización, la cual ha venido depurando, a partir de una base de datos madre de empresas industriales de diversos sectores empresariales, para delimitarla a las compañías dedicadas a actividades correspondientes al sector de la industria alimentaria.

Esta encuesta se diseñó para que fuese autodirigida y a su vez, se utiliza como medio de información de los servicios, ya que se procuró que todos los encuestados pudieran dar respuesta a las preguntas, aun cuando estuvieran conociendo la oferta a través de la encuesta. La encuesta está formada por 13 preguntas, las primeras dos para determinar el conocimiento de la existencia de SGA y su oferta de servicios; ambas complementadas con cuadros de texto que se muestran después de contestar la pregunta.

Las preguntas 3, 4, 5 y 6 se enfocan en determinar las áreas de servicios más atractivas, la necesidad de los clientes potenciales de acceder a los servicios, su interés de recibir información adicional y la prioridad con que interesan esos servicios al posible consumidor.

La pregunta 7 buscó determinar los ámbitos de precios para cada área de servicios. Las preguntas 8 y 9 se formularon para conocer los principales competidores, según la contratación previa de servicios. La 10 se enfocó en los atributos principales de servicio y la 11 en los horarios más apetecidos para los servicios.

Finalmente, se incluye una pregunta de caracterización de las empresas, según la cantidad de colaboradores, y una pregunta libre de conclusión.

El medio de distribución de la encuesta fue Internet, a través del correo electrónico, se reportaron como envíos exitosos 110 correos electrónicos, y se recibieron 73 encuestas debidamente contestadas.

Desde el punto de vista interno, se accedieron a documentos y registros propios de la compañía para recopilar información de retroalimentación de clientes y las estadísticas de clientes nuevos del año en curso.

Para determinar el grado de satisfacción de los empleados, se elaboró la segunda encuesta, la cual está dirigida a la totalidad de colaboradores de SGA, para analizar la percepción en términos de liderazgo del superior a cargo, la gestión del recurso humano, de capacitación y motivación del personal y el ambiente entre compañeros; en ella se utilizaron diversas escalas de valor, preguntas directas con opciones y una pregunta abierta para recopilar sus opiniones.

Para el análisis externo, se consideraron factores impulsores del mercado, que se caracterizan a partir de la investigación bibliográfica y consulta con profesionales reconocidos del sector. Se investigaron las condiciones prevalecientes en el sector económico específico, el mercado potencial y su actividad.

Finalmente, el análisis FODA se completó a partir del análisis general y la recopilación de los hallazgos encontrados en los análisis interno y externo.

A continuación, se describe con detalle cada uno de los procesos de análisis y los hallazgos encontrados durante el desarrollo del presente capítulo.

3.2 Análisis Interno

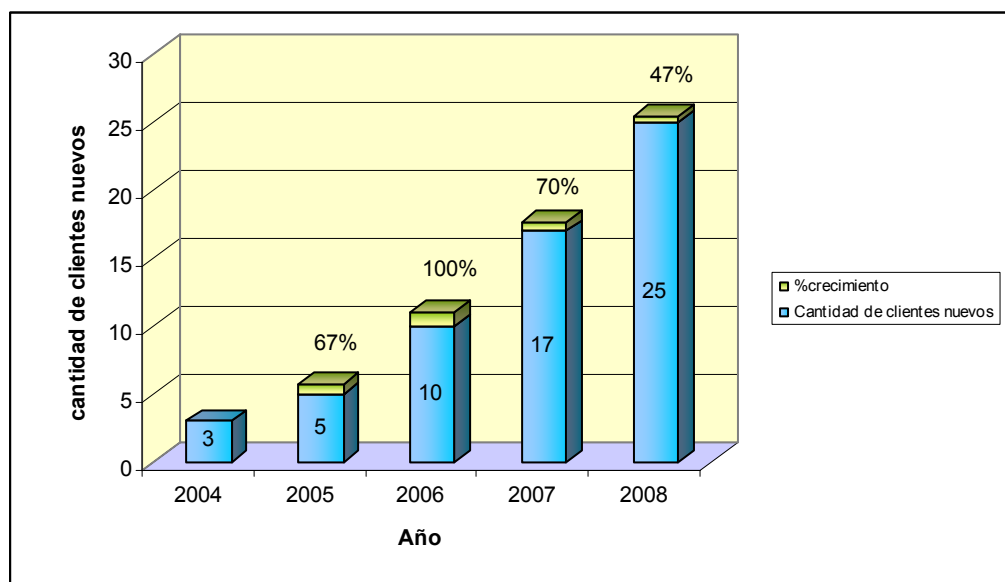
3.2.1 Situación de la empresa

Se desprende de las generalidades, historia y trayectoria de la empresa SGA, que se trata de una organización en franco crecimiento desde su creación hasta la fecha, sin embargo, no se tiene conocimiento del patrón de crecimiento que ha observado la empresa desde su formación.

En el siguiente gráfico de barras se muestra la adquisición de clientes nuevos por año y su tasa de crecimiento.

Figura 3.1

Tasa de crecimiento de los clientes de SGA durante los últimos 4 años



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Del análisis, se obtiene que a pesar de la tendencia de crecimiento de los clientes nuevos, no se presenta un patrón consistente a través de los años. El accionar de la empresa se ha basado en la reacción hacia los retos que le impone la demanda, es

comprensible que no se haya prestado atención a esta fluctuante tasa de crecimiento.

Este hecho muestra la necesidad de prestarles mayor atención a las tendencias de crecimiento y a realizar un análisis profundo de cada factor asociado con la compañía (el cual se efectuará en el presente capítulo).

Sobre la experiencia y dominio profesional de su fundador, se puede afirmar que se trata de uno de los mayores activos de la compañía, aunado a su reputación y a popularidad en las industrias del sector alimentario en general.

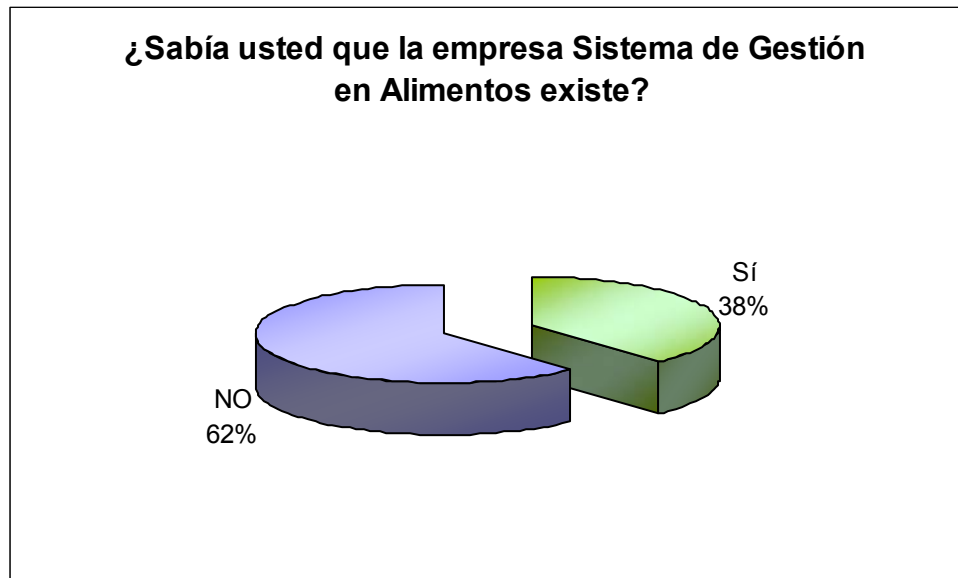
Es difícil caracterizar el perfil de la compañía ante la ausencia de documentos formales de monitoreo de la actividad de la compañía, especialmente, durante los primeros tres años de operación. Por esta razón, se realizó un sondeo sobre el conocimiento de la existencia de la empresa a través de una encuesta autodirigida, enviada a la base de datos de clientes potenciales que maneja la empresa. Ésta consiste en 200 correos directamente asociados con el mercado meta. Este tamaño de muestra se eligió, pues es la base de datos disponible para la investigación, la cual ha sido depurada por la Gerencia de Mercadeo, de una base de datos madre compuesta por 500 a 600 empresas industriales.

Se reportaron como envíos exitosos 110 correos electrónicos y se recibieron 73 encuestas debidamente completadas, con un porcentaje de respuesta alto para este tipo de consulta, cercano al 66.4%.

Los resultados obtenidos de la primera consulta se resumen en la siguiente figura y en el anexo 3 se muestra el modelo de la encuesta enviada. Esta herramienta, sirvió para la recolección de información que se irá discutiendo a lo largo del capítulo.

Figura 3.2

Conocimiento de la existencia de la empresa SGA



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Puede afirmarse que el conocimiento de la empresa es moderado, sin embargo, a través de la aplicación de la encuesta, se avanzó en la divulgación no sólo de la existencia de la compañía, sino de los servicios prestados y los medios de contacto vía página electrónica o vía telefónica.

La naturaleza de la encuesta no coartó la recolección de la información, pues la forma en que se dirigieron las preguntas, se creó de manera que no fuese necesario conocer la empresa de antemano, para completarla.

El análisis continúa hacia la profundización en los elementos de planeamiento estratégico identificados.

3.2.2 Análisis de los elementos de planeamiento estratégico existente

En términos generales, a la fecha, los esfuerzos realizados han sido aislados e informales. No se tiene documentación formal, fuera de los elementos incorporados a la página electrónica de la compañía.

Esta deficiencia debe solventarse para poder estandarizar y organizar a la compañía como un ente independiente de servicio donde cada colaborador pueda desempeñar cualquier función apoyándose en documentación adecuada y accesible.

Es digno de comentar que aun cuando la ausencia de documentos formales, las actitudes y formas de proceder del equipo son la tónica de la organización, denotan compromiso con los lineamientos comunicados oralmente por el Gerente General.

3.2.2.1 Misión

Como se describió en el capítulo anterior, la misión de la compañía se cimienta en cuatro piedras angulares: a) apoyo a las PYMES del sector de industria alimentaria, b) impulso de una cultura de inocuidad y calidad, c) entrega de servicios integrales de asesoría y capacitación, d) aporte a la operación estratégica de los clientes.

La esencia de una misión radica en describir la razón de ser de la organización; la declaración de misión de SGA cumple con este cometido, además delimita el tipo de servicio y nombra el cliente al que se dirige.

Si bien cumple con todos estos atributos, el vocabulario con que se enunció es complejo y la redacción no facilita el ordenamiento de los conceptos expresados. El hecho de que todos los empleados conozcan la esencia de la misión, pero que no puedan enunciarla literalmente, es prueba fehaciente de este hallazgo.

Otro elemento ausente en la misión es la motivación o invitación que les permita a los empleados identificarse como parte dinámica y conjunta de la compañía.

Se concluye que el fundamento de la misión es correcto, pero debe ser redactada de forma tal que pueda ser enunciada de forma literal por los empleados y que a su vez, pueda ser interiorizada. Valdría la pena asociar un concepto adicional a la misión que responda a aspectos de responsabilidad ambiental, pues parte del compromiso y fuentes de trabajo de la empresa, se enfoca en el desarrollo de sistemas de gestión dirigidos a la operación con bajo impacto en los recursos ambientales.

3.2.2.2 Visión

La visión de la compañía se trata de un enunciado simple, concreto y conciso, cumple en sí mismo el fin de la visión estratégica y describe una posición deseable de liderazgo pensado a futuro.

Los colaboradores la conocen y la enuncian, es casi un lema para los empleados, quienes reconocen en ella un fuerte estímulo para el trabajo diario.

Podría mejorarse mediante la depuración del lenguaje, de manera que se adecue al nivel profesional de todos los colaboradores de SGA.

En cuanto a los valores, como se relató en el capítulo anterior, no estaban descritos y desarrollados en ninguna documentación, simplemente están enunciados en la página electrónica.

Durante la sesión de grupo realizada para establecer el significado de cada uno de ellos, se logró establecer el significado intrínseco, que como equipo se le da a cada cual, y se pudo constatar que cada miembro los conoce, sin embargo, cada valor,

según la definición convenida como grupo, contiene múltiples valores adicionales, que se describen como parte de los valores formales de la organización. Por lo cual, se considera necesario establecer un compendio de estos elementos estratégicos que sirva como "Manual del colaborador", en el cual se tenga a mano la misión, la visión y los valores con su significado, para que éste sea un apoyo esencial en el impulso a conseguir una identificación profunda, clara y alineada de los miembros de la organización.

3.2.2.3 Objetivos

Uno de los principales defectos encontrados radica en la falta de un documento formal o informal que plasme los objetivos perseguidos por la organización. Este tropiezo organizacional es muy grave, pues no existe una guía que permita ubicar al empleado en el camino hacia el éxito y más aún, sin objetivos formales es imposible una evaluación de desempeño de cada departamento.

Conociendo la idea clara que posee el Gerente General (enunciado en el primer capítulo), el objetivo estratégico a largo plazo pretende la consolidación de la compañía como líder de servicio en el año 2 015. El contenido de dicho objetivo es claro y conciso, pero no es medible, en él no se plasma uno o más indicadores de desempeño, ni tampoco métricas que puedan servir para monitorear el avance de la organización en pos de su objetivo estratégico.

Esta carencia presume el peligro de no poder evaluar, sobre la marcha, la efectividad de los planes, ni el planteamiento de acciones correctivas que enderecen el camino de la organización y modifiquen los resultados.

Los objetivos del año 2009, a pesar de que hacen alusión a números concretos que puedan ser monitoreados, no se tienen asociados a indicadores específicos de seguimiento.

El primero indica que busca ser una de las tres mejores empresas de asesoría en gestión alimentaria. No asocia este hecho a indicadores concretos y no define si este posicionamiento se precisará en términos de clientes satisfechos, recompra, porción del mercado abastecido, recordación de la compañía por sus clientes potenciales o si los indicadores deseables se dirigen a la parte financiera o a un conjunto de éstos.

Los siguientes 5 objetivos se asocian con la obtención de clientes nuevos y la cantidad de servicios brindados. Como no existen estadísticas formales sobre la incidencia de cada servicio, sólo nociones generales basadas en la percepción del Gerente General y la Gerente de Mercadeo, no se puede analizar si las cantidades de servicios propuestos son coherentes con la trayectoria de servicio de la compañía, sin embargo, sirven como punto de partida para iniciar la contabilización formal del tipo de servicios otorgados.

Por otra parte, si se examina lo realizado desde enero hasta marzo de 2009, se tiene que se han impartido: 8 cursos de manipulación, 1 charla técnica, se encuentra en curso el diseño de un sistema de trazabilidad y no se tienen contratos para programas de certificación. Adicional, se tiene convenido un servicio de asesoría para escribir una declaración técnica formal para la industria de hielo, y un servicio de asesoría para la instauración de un nuevo negocio de distribución de alimentos. Todos los clientes que han contratado el servicio, durante este 2009, son clientes nuevos.

En el cuadro siguiente se detalla el nombre de los clientes nuevos del 2009.

Cuadro 3.1 Detalle de los clientes nuevos del 2009

Nombre del cliente	Servicio contratado
Productos Chago	1 Curso de manipulación higiénica de los alimentos
In health	3 Cursos de manipulación de alimentos
Ceca	1 Curso de manipulación de alimentos
Productos lácteos JJ Valenciano	1 Curso de manipulación de alimentos
Delipostres	1 Curso de manipulación de alimentos
Cinse	1 Curso de manipulación de alimentos
Kimberly Clark	1 Charla técnica
Lucema	1 Sistema de trazabilidad
Asociación de hieleros	1 Declaración técnica
La joya	1 Asesoría para la instauración de un nuevo negocio de distribución

Si se mantiene la tendencia mensual, es posible que se logren durante el año cerca de 30 cursos de manipulación, 4 charlas técnicas y 12 servicios diversos de asesoría. Con esta información, los objetivos planeados no son coherentes con la tendencia, de manera que las metas numéricas concretas deben ser reestablecidas, al no existir un historial formal al menos respondiendo a la tendencia o dirigir la publicidad y promoción a los servicios que se muestran rezagados en relación con la meta.

Es muy importante establecer un método de seguimiento a estos servicios para monitorear el avance hacia la consecución de cada objetivo.

3.2.2.4 Estructura organizacional

En el papel, la estructura organizacional actual de la compañía es adecuada para el tamaño de la organización, sin embargo, requiere la formalización de las tareas que se esperan de cada empleado, por ejemplo, en un manual de puestos, accesible a cada miembro de la organización.

Como indicador de jerarquía, se observa que la organización posee una estructura bastante horizontal, apoyada en la gestión administrativa del Gerente General.

Visualizando el futuro de la organización, se detecta una deficiencia en el manejo financiero y de inversión, que no es grave en la actualidad por ser una organización

pequeña con bajo volumen de transacciones, sin embargo, conforme vaya creciendo, será necesario incluir una Gerencia Financiera en el esquema organizacional.

Si se diera un incremento en la cantidad de personal, sería necesario desarrollar el área funcional de Recursos Humanos, si se mantiene la cantidad de colaboradores, es posible que el Gerente General absorba los aspectos globales de manejo de éste, por medio de la incorporación adicional de tareas de motivación, capacitación y compensación al empleado.

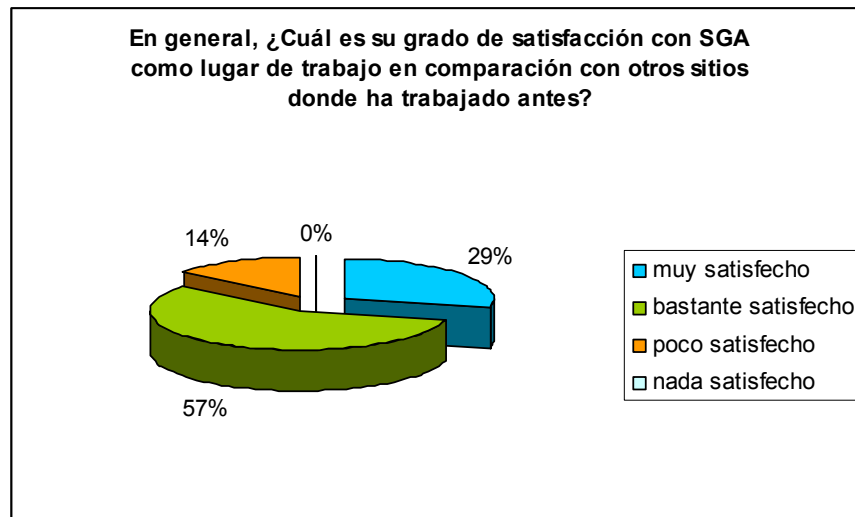
De la aseveración del Lic. Moisés Badilla, acerca de la importancia del Recurso Humano en el desempeño de las funciones de la compañía, cuando reconoció como principal activo el capital intelectual de sus miembros, se deriva la necesidad de efectuar una encuesta sobre el nivel de satisfacción de los empleados de SGA.

Para esto se realizó una pequeña encuesta, la cual consta de 11 preguntas y se le solicitó a la totalidad de los empleados que la completaran. Los resultados se discuten a continuación.

Sobre la sensación de satisfacción en general con la empresa, se obtuvieron los resultados graficados en la siguiente figura.

Figura 3.3

Grado de satisfacción general de los empleados de SGA

**Fuente:** Elaboración propia, 2009.

Se determina que el nivel global de satisfacción con la compañía, en su mayor parte es positivo, pues el 86% de los empleados piensa de forma favorable, el 14% restante (que por el tamaño de la compañía representa un único miembro), manifiesta su descontento generalizado. Este hecho se traduce en una necesidad de mejora que podría enfocarse a la atención individualizada del colaborador, utilizando la retroalimentación como un medio de crecimiento para la gestión empresarial de la empresa.

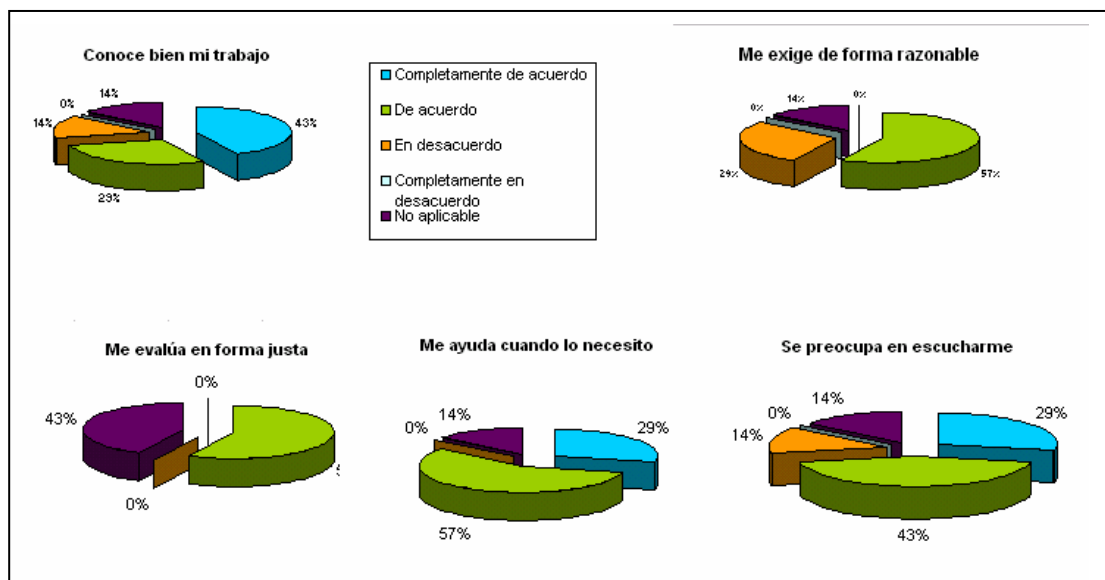
La siguiente interrogante se encaminó sobre el reconocimiento que se otorga a quienes aportan ideas para la gestión habitual y crecimiento de la organización. El 100% de los colaboradores comunicó que sus ideas son reconocidas sin importar si se llegan a poner en práctica o no.

La gestión del Gerente General se evaluó con ayuda de una escala cualitativa de satisfacción, en la que plantearon atributos deseables del líder y se sometieron a

evaluación por parte de todos los empleados; los resultados se resumen en los gráficos de pastel siguientes.

Figura 3.4

Percepción de los colaboradores de la gestión de personal del líder



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Se observa que los aspectos más positivos del líder, en opinión de sus colaboradores, se dirigen hacia las habilidades de escucha y soporte en los momentos en que se acude a él. Sobre el conocimiento del trabajo, se obtuvo resultados positivos. El punto donde se obtuvo mayor descontento fue en el nivel de exigencia del líder, sin embargo, aún allí el 57% de las respuestas fue positiva.

Sin duda, será posible obtener resultados más positivos si se detecta y atiende al individuo que presenta descontento.

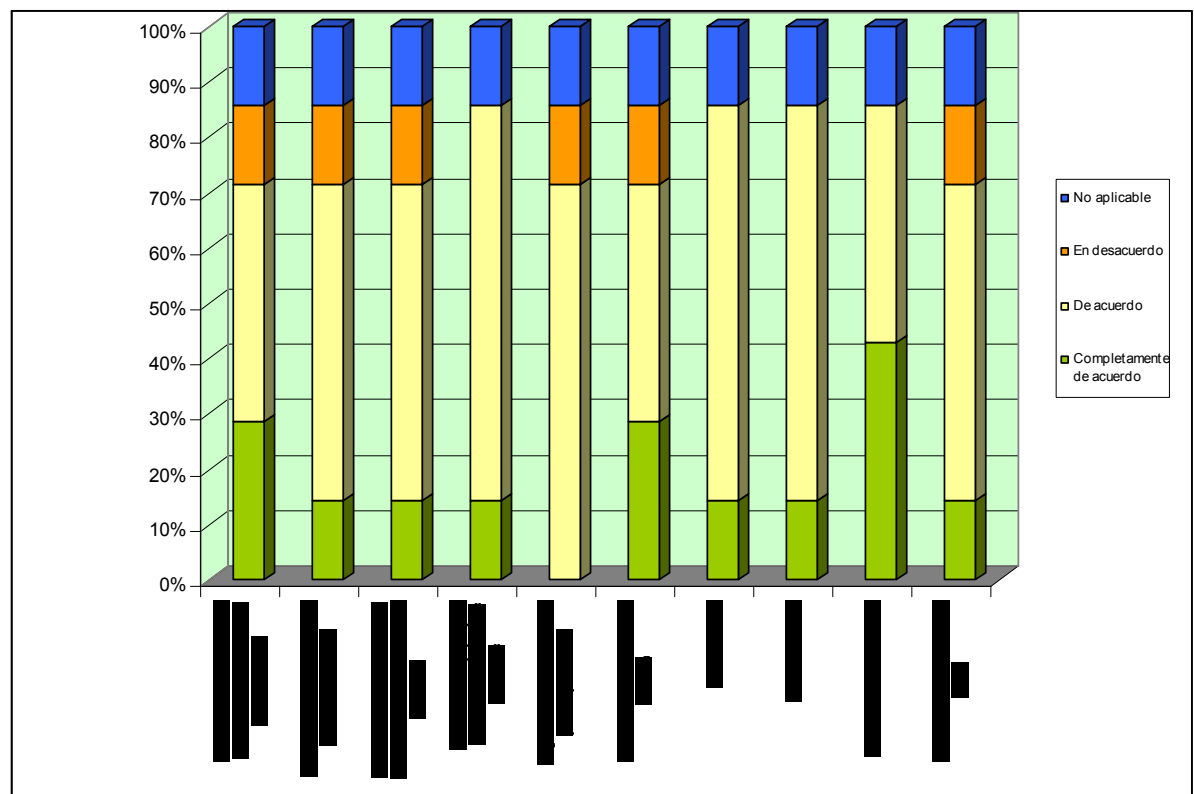
Otro elemento importante, extraído de esta consulta, es que el 43% de los colaboradores piensan que no aplica el elemento de evaluación en su trabajo; sin

duda, se trata de un factor que puede asociarse a que en SGA no existe un proceso formal de evaluación del personal y por lo tanto, los empleados no han recibido resultados palpables de su desempeño.

Para la valoración de las habilidades de dirección del líder, se creó una consulta, que evalúe el nivel de satisfacción del colaborador en relación con los elementos de dirección, que son considerados de mayor relevancia por la Gerencia de SGA, los resultados se resumen de forma gráfica.

Figura 3.5

Percepción de los colaboradores de la gestión de dirección del líder



Fuente: Elaboración propia, 2009.

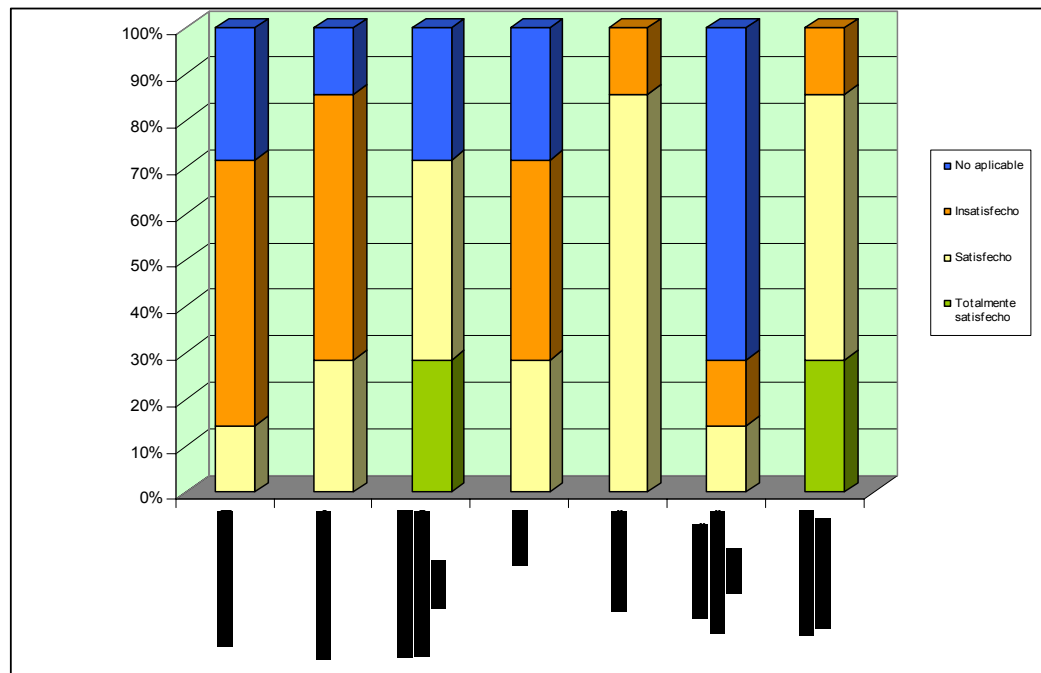
En todos los rubros, se encontró una opinión general positiva, que se reflejó en porcentajes altos desde 68% a 86%. Los puntos de mayor tranquilidad fueron los de motivación para el equipo a alcanzar metas y objetivos, habilidad de escucha y el ejemplo que da el líder, puesto que todos los colaboradores tuvieron apreciaciones positivas, dejando por fuera la porción representada en azul del gráfico que corresponde a la encuesta del Gerente General, quien no emitió juicios sobre su propia gestión.

Los puntos a los que se debe prestar más atención son la motivación para la superación intelectual de sus colaboradores, las habilidades de comunicación de objetivos, resultados y expresión en general, la organización de planes y recursos y la toma de decisiones, todos ellos procesos que en la actualidad se hacen sin ayuda de las herramientas estratégicas propias para la administración y dirección, debilidad que claramente se conoce en la empresa y que se busca solventar a través de la formalización del proceso de planeamiento estratégico.

Sobre la gestión del recurso humano, la apreciación de los colaboradores se distribuyó como se presenta en la figura.

Figura 3.6

Percepción de los colaboradores de la gestión del recurso humano



Fuente: Elaboración propia, 2009.

En esta gestión se encontraron las mayores respuestas inquietantes, a pesar de que eran previsibles, al saber que hasta la fecha la gestión del recurso humano ha girado solamente hacia el reclutamiento y selección de personal de manera esporádica, dejando de lado los otros factores que lo componen.

Como se observa, tres aspectos principalmente son los que generan mayor disconformidad, a saber: la descripción de puestos, la evaluación de desempeño y la formación. Estos tres elementos deben ser prioritarios, tomando en cuenta que la cantidad de personal se verá afectada si se alcanza el crecimiento agresivo que se pretende.

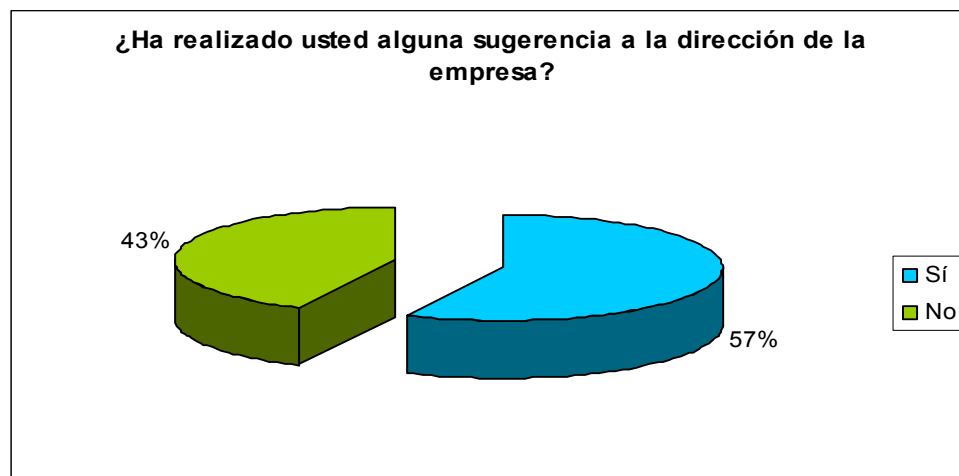
Por su lado, aspectos fuertes son: los beneficios sociales, la asignación de herramientas y suministros y la mediación en disputas; estos tres elementos

promueven la armonía en el trabajo en equipo, lo cual es fácil de observar cuando se presencia una jornada de coordinación.

Sobre la tendencia de los empleados a aportar sugerencias, se encontró que el 57% del personal ha externado sus ideas para mejorar la dirección de la empresa, como se muestra en la figura.

Figura 3.7

Participación del empleado en el aporte de sugerencias para la dirección de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Fue más importante que el 100% de los empleados que proporcionaron sugerencias, expresaron estar satisfechos con la respuesta de la dirección, esto pone en evidencia la apertura de la dirección para acoger el aporte de su personal y mejorar el accionar del conjunto.

Sobre el apoyo que siente cada individuo en sus compañeros, se encontró que todos ellos tienen personas de confianza para acudir en caso de un problema con la dirección; al mismo tiempo, todos piensan que los otros compañeros opinan lo

mismo de la compañía. Estos elementos sirven como evidencia de la cohesión de grupo que tienen los miembros del equipo.

Se agregó una consulta sobre el departamento al que pertenecen, si bien es cierto que se procuró que el aporte de los empleados fuera anónimo para asegurar mayor tranquilidad en la emisión de criterios, se consideró necesario ubicar las respuestas por departamento para poder solventar problemas específicos, aunque por añadidura en los departamentos unipersonales, se determinara la identidad del colaborador. De hecho, esto sirvió para ubicar que las respuestas más negativas provinieron de un miembro del staff técnico.

Este estudio de satisfacción del empleado permitió confirmar deficiencias y definir peso de los elementos internos a corregir con miras al crecimiento de la compañía.

Uno de los elementos más valiosos fue la recuperación de comentarios y sugerencias de los empleados, los cuales se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 3.2 Detalle de los comentarios emitidos por los colaboradores en la encuesta de satisfacción

No. Encuesta	Comentario
1	Considero la relación cordial, me parece importante oficializar objetivos así cada uno sabe cuál es su parte.
3	A veces es difícil complementar tareas, pero es trabajo de grupo.
4	Me gustaría que existiera un plan de capacitación, según las tareas y preferencias de cada uno.
6	Sería interesante que se diera reconocimiento, ojala económico, por los clientes que uno trae a la compañía.

De los comentarios, se desprenden necesidades en torno a la formalización de aspectos estratégicos de la compañía, el valor del trabajo en equipo, la instauración de capacitación y el interés de contribuir con el crecimiento de la cartera de clientes, con el respectivo reconocimiento monetario.

3.2.2.5 Funciones y procesos internos

Desde el punto de vista de las funciones, se puede asegurar que en la actualidad, se centra la actividad de la organización en la figura del Gerente General, esto aunado a que el mismo individuo se desempeña como Gerente Técnico, indica una sobre carga en las funciones.

Sobre la base del cuadro resumen de funciones, se muestran a continuación las nuevas funciones para asignar y los puestos adicionales necesarios para la gestión eficiente de la compañía.

Cuadro 3.3 Análisis de las funciones habituales de cada puesto en SGA

Puestos actuales	Tareas y funciones actuales	Tareas y funciones ideales
Gerente General	Funciones administrativas: Gestión de cotizaciones y contratos. Gestión de cobro. Gestión de planillas. Reclutamiento y selección del personal. Toma de decisiones empresariales.	Gestión de contratos. Gestión de cobro. Toma de decisiones empresariales. Análisis de datos estadísticos y seguimiento a los indicadores de desempeño. Evaluación de desempeño de los gerentes de cada área.
Gerente Técnico	Coordinación y asignación del trabajo técnico. Gestión de suministros.	Coordinación y asignación del trabajo técnico. Gestión de suministros. Recolección y síntesis de información para indicadores de desempeño. Evaluación formal del desempeño de los empleados a su cargo.
Staff técnico	Gestión de otorgamiento de servicio. Solicitud de suministros. Gestión de retroalimentación y satisfacción del cliente.	Gestión de otorgamiento de servicio. Solicitud de suministros. Gestión de retroalimentación y satisfacción del cliente. Recolección de estadísticas y archivo de los trabajos realizados.
Gerente de Mercadeo	Confección del material membretado. Gestión de publicidad y promoción. Análisis de demanda. Análisis de la información de retroalimentación y satisfacción del cliente.	Confección del material membretado. Gestión de publicidad y promoción. Análisis de demanda. Análisis de la información de retroalimentación y satisfacción del cliente. Mantener un récord de servicios contratados por cliente. Confeccionar un perfil de cada cliente.
Gerente de Tecnologías de Información	Gestión de la comunicación. Actualización de la página Web Distribución del material publicitario y promocional. Soporte técnico en informática para el equipo.	Gestión de la comunicación. Actualización de la página Web Distribución del material publicitario y promocional. Soporte técnico en informática para el equipo.

Puestos actuales	Tareas y funciones actuales	Tareas y funciones ideales
Gerente de Recursos Humanos	Nuevo puesto sugerido.	Gestión de planillas. Reclutamiento y selección del personal. Gestión de capacitación, compensación y motivación a los empleados.
Gerente financiero	Nuevo puesto sugerido.	Análisis de necesidades de inversión. Gestión de presupuestos y distribución de dinero.
Contador	Gestión contable. Declaración de impuestos.	Gestión contable. Declaración de impuestos.

Las nuevas funciones propuestas para la Gerencia General, dirigen el accionar hacia el análisis y conocimiento cuantitativo de la actividad de la empresa, como soporte adicional a la toma de decisiones empresariales. De la misma manera, formaliza el sistema de evaluación del desempeño de cada unidad funcional.

En el caso del Gerente Técnico, se le introducen funciones de monitoreo para el seguimiento del avance en el área principal de servicio de la empresa, así como la evaluación de su personal a cargo.

El staff técnico deberá desarrollar tareas de archivo y estadísticas asociadas a los clientes que abastece, con miras a conocer profundamente las necesidades de cada uno de ellos y dar seguimiento a la evolución de cada negocio, para ir un paso adelante a la hora de ofrecer nuevos servicios. Igualmente, la base de datos de documentos desarrollados servirá como orientación para las nuevas asignaciones y los nuevos empleados, además de ofrecer un respaldo en caso de un reclamo posterior del cliente.

En cuanto a la Gerencia de Mercadeo se le confía la misión de formar un perfil de cada cliente y analizar estos resultados para hacer más efectiva la gestión de publicidad y promoción. Surge, entonces, la necesidad de confeccionar un sistema de recolección de información para conocer el perfil y características de cada cliente nuevo e incluso, para mantener un registro formal de los trabajos ofrecidos, tomando en cuenta la posibilidad de que varios miembros del staff atiendan en ocasiones independientes un mismo cliente.

El Gerente de Tecnologías de Información y el Contador mantienen sus funciones.

Se identificaron dos nuevos puestos requeridos, éstos son: Gerencia del Recurso Humano para la gestión de talento, asumiendo las funciones de selección y reclutamiento del personal, y la Gestión de Planillas, la cual era manejada por el Gerente General y se le asignan nuevas funciones para la gestión de capacitación, motivación y compensación.

La última necesidad de personal determinada es la Gerencia Financiera, que estaría encargada de la gestión de presupuesto e inversión de la empresa.

En cuanto a procesos internos, como se comentó, no están formalmente definidos, sin embargo, se encontró un ambiente cordial y de respeto entre los compañeros de equipo, en donde todas las áreas funcionales trabajan apoyadas en el Gerente General. Se resalta el trabajo en equipo como parte de la idiosincrasia interna, y la resolución de conflictos a través del diálogo y del respeto.

Las prácticas encontradas son adecuadas para generar un clima organizacional agradable, es vital formalizarlas para garantizar que los nuevos integrantes de la organización lo mantengan.

El proceso general de prestación de servicios, sigue una secuencia lógica ordenada, pero podría mejorarse identificando detalladamente no sólo las funciones a ejecutar si no los responsables de hacerlo.

3.2.2.6 Recursos

Se debe resaltar que se ha efectuado, hasta la fecha, una gestión de recursos efectiva que ha permitido la operación de forma satisfactoria.

Como puntos sobresalientes, se puede mencionar que el personal cuenta con equipo básico para su desempeño profesional, a saber: las computadoras personales y su propio medio de transporte.

La gestión de equipos y viáticos ha mostrado que se aprovechan al máximo los recursos de sus clientes y que no se sacrifica la comodidad del empleado para brindar el servicio.

La inscripción de la empresa ante el Ministerio de Salud es vital para competir en el área de cursos de capacitación y es un activo que debe monitorearse, pues posee fecha de vencimiento, aún cuando recientemente fue renovado.

La contratación de servicios a terceros para la ejecución de pruebas de laboratorio, también es acertada en esta etapa de la compañía, pero al ser la inversión de instauración alta, debe valorarse a futuro el gasto por servicios a terceros frente a la demanda de análisis de acuerdo con el crecimiento de la compañía.

Actualmente, el espacio físico para la coordinación es limitado para la cantidad de personal, por ello, con miras al crecimiento, debe evaluarse la posibilidad de acondicionar un sitio de mayor tamaño, ya sea en la misma ubicación o procurar uno más amplio donde se pueda construir más infraestructura.

Como puntos débiles, cabe destacar que la falta de un espacio físico propio para ofrecer los cursos independientes es una limitación que restringe los servicios a personas individuales. Debe solventarse esta situación, si no es posible contar con un espacio propio, dotarse de un espacio contratado; se sugiere una vez cada tres meses para formar grupos de colaboradores individuales de forma periódica.

La falta de un equipo de proyección propio es un punto importante, pues limita la formación libre de los grupos de colaboradores individuales, la inversión requerida no es tan significativa y puede traducirse en múltiples beneficios financieros y de tranquilidad para la gestión de contratos.

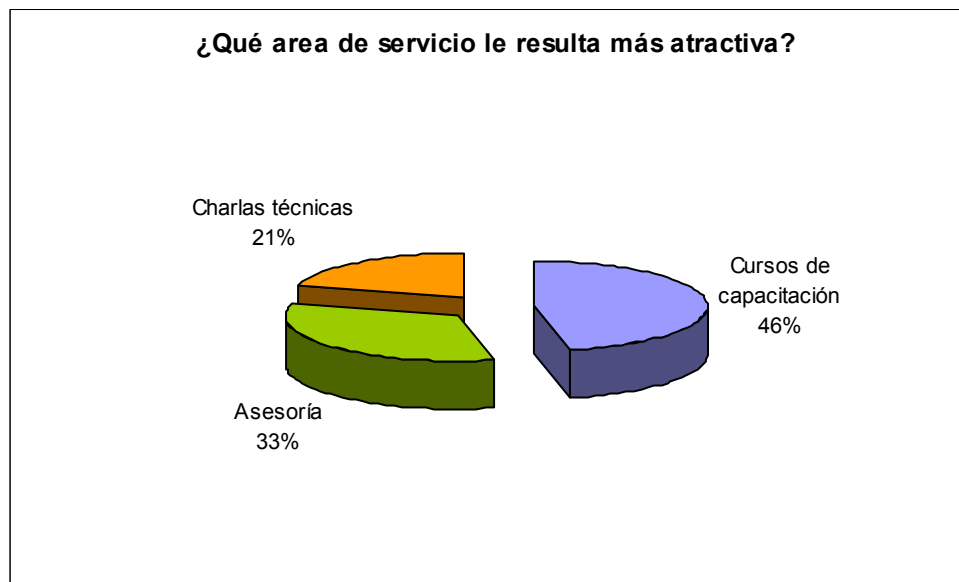
3.2.2.7 Servicios ofrecidos

La cartera de servicios ofrecidos es amplia y se encuentra acorde con los requerimientos más comunes de las empresas, como respuesta a la legislación nacional vigente.

Según la apreciación del Gerente General y de la Gerente de Mercadeo, se aseguraba que el área de capacitación es la más popular entre sus clientes, pues responde a un requisito obligatorio para la manipulación de alimentos. Esto se comprobó en el sondeo efectuado, tal como se muestra en la figura.

Figura 3.8

Preferencia por área de servicio



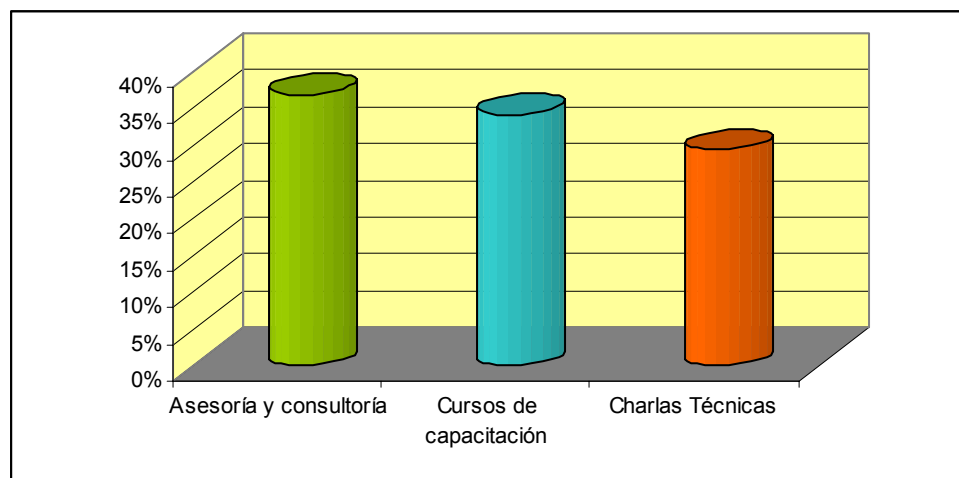
Fuente: Elaboración propia, 2009.

De la misma manera, se planteó una pregunta sobre el interés de recibir información de servicios de forma más específica; en ella, casi el 60% de los encuestados respondió afirmativamente. A esta porción de la muestra se le dio opción de elegir

tres servicios de los que gustaría recibir información específica y la distribución global presentó especial interés en los servicios de asesoría, seguidas de los de capacitación y finalmente las charlas técnicas, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3.9

Distribución del interés de recibir información adicional, según área de servicios



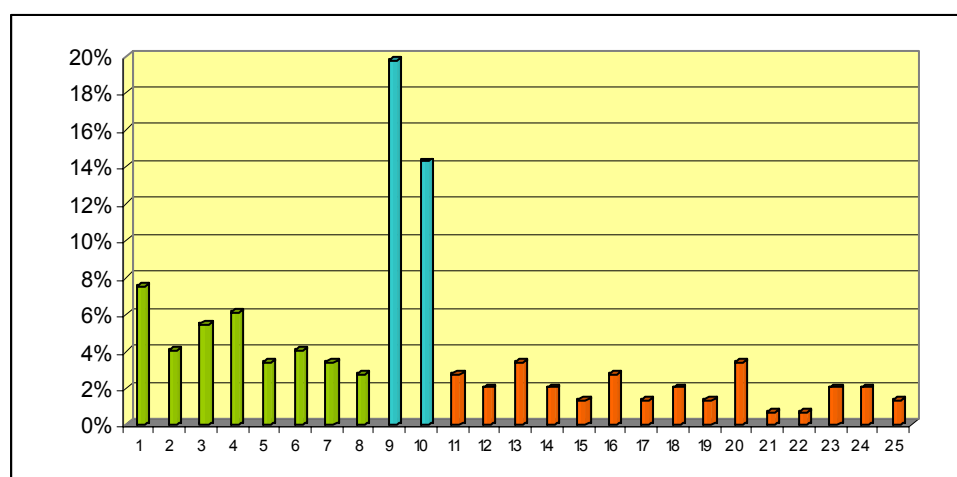
Fuente: Elaboración propia, 2009.

Este resultado global, hace apreciar que el interés de los clientes potenciales se dirige al área de asesoría, no obstante, esto se debe a la cantidad de servicios que se ofrecen en esta área, en contraste con los cursos de capacitación, donde la oferta se limita a dos opciones.

El análisis de la oferta, en general, es la que muestra la preferencia por los cursos de capacitación. Para poder definir la preferencia específica de información de cada servicio, se efectuó la gráfica desglosada de toda la oferta, que se muestra en la siguiente figura.

Figura 3.10

Porcentaje de interés por recibir información de cada servicio en específico



Fuente: Elaboración propia, 2009.

La interpretación de la gráfica debe efectuarse mediante el cuadro siguiente, que expresa a cuál servicio se refiere la numeración del eje horizontal.

Cuadro 3.4 Referencia de los servicios, según numeración de la figura 3.10

No.	Servicio	No.	Servicio
1	Diseño de plantas, sodas, restaurantes y comedores.	14	HACCP de acuerdo con el Codex Alimentarius.
2	Diagnóstico Técnico en BMP de acuerdo con el Reglamento de BMP de la Unión Aduanera Centroamericana.	15	Manipulación de alimentos.
3	Estandarización de fórmulas de productos.	16	SOP's y SSOP's: procedimientos de operación estándar y de limpieza y desinfección.
4	Solución de problemas de inocuidad en procesos productivos.	17	Control de plagas.
5	Implementación de procedimientos (BMP, SOP, SSOP, Prerrequisitos HACCP- INTE ISO 22000)	18	Etiquetado según el Reglamento de Alimentos Preenvasados.
6	Revisión del cumplimiento de etiquetado general y nutricional RTCR 26012 y RTCR 30256.	19	Microbiología de alimentos.
7	Diseño de etiquetas y cálculo de la información nutricional.	20	Etiquetado nutricional, según el reglamento de Etiquetado Nutricional.
8	Inscripción y renovación de registros de productos ante el Ministerio de Salud.	21	Sustancias peligrosas.
9	Curso de Manipulación de Alimentos (avalado por el Ministerio de Salud de Costa Rica)	22	Calidad e inocuidad alimentaria.
10	Curso sobre la Norma INTE ISO 22000:2005, Sistemas de Gestión de la seguridad de los	23	La administración de la salud sobre competitividad.

	alimentos.		
11	Principios de HACCP.	24	Normativas voluntarias del Codex Alimentarius.
12	Buenas Prácticas de Manufactura.	25	Inocuidad de Alimentos.
13	BMP y Almacenamiento, según el Reglamento de la Unión Aduanera Centroamericana.		

De esta manera, es posible apreciar que los cursos de capacitación son los más requeridos, de especial interés es el curso de manipulación higiénica de los alimentos. Este dato concuerda con la apreciación de la Gerencia de SGA y ratifica la importancia de la vinculación de servicios con la legislación vigente de Costa Rica.

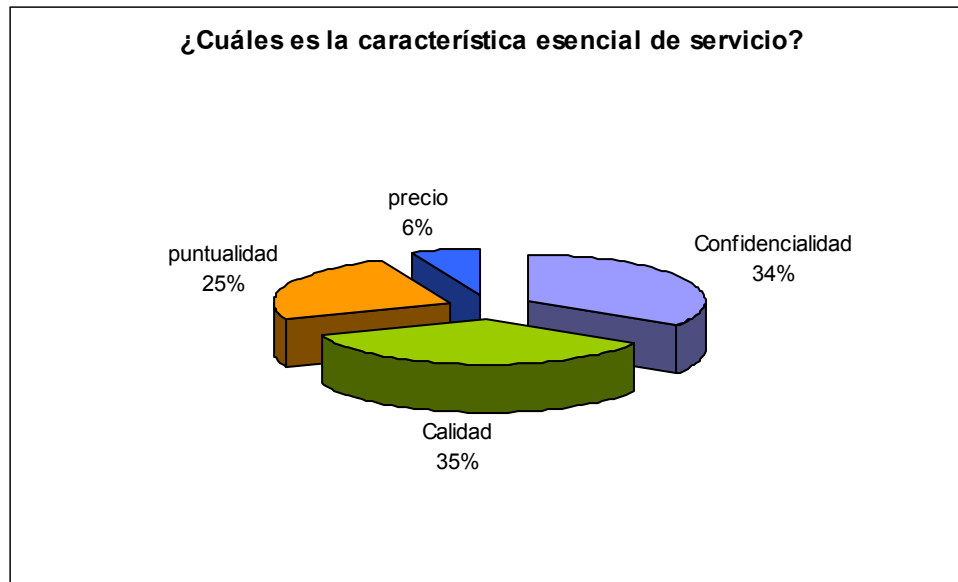
Los servicios asociados a asesorías también resultaron atractivos, especialmente, los de diseño de planta, sodas, restaurantes y comedores, estandarización de formulaciones de productos y solución de problemas de calidad e inocuidad de alimentos.

Las charlas técnicas que predominaron, corresponden a las de refrescamiento de temas como: HACCP, SOP, SSOP, BMP y etiquetado nutricional.

A la pregunta sobre los atributos de servicio esenciales, se obtuvo una distribución que se presenta en la figura siguiente.

Figura 3.11

Atributos principales de servicio



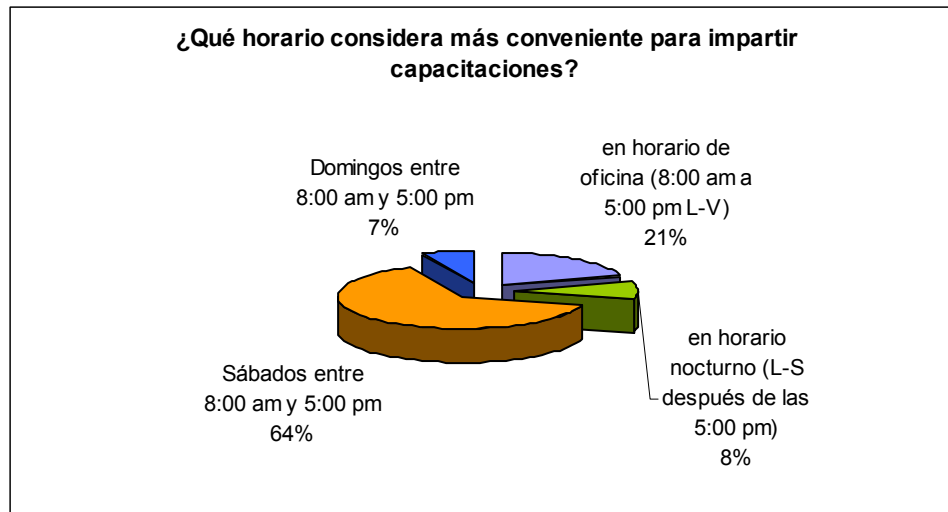
Fuente: Elaboración propia, 2009.

Se destaca que el cliente aprecia, en mayor cuantía, la calidad y confidencialidad del trabajo y SGA pone especial atención a estos aspectos. La puntualidad es también valorada por el cliente y observada por el equipo de SGA. Estos resultados muestran coherencia entre las expectativas del cliente y el valor agregado ofrecido por SGA.

Una característica interna que se ve como uno de los principales atributos de SGA es su flexibilidad para brindar el servicio en horarios especiales, para corroborar el valor que los clientes le otorgan a este rubro, se planteó una pregunta específica, los resultados se muestran en la siguiente figura.

Figura 3.12

Preferencia de horarios para capacitaciones, según muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Se desprende de la gráfica, que 79% de la muestra prefiere los horarios fuera del habitual de oficina; el horario más apetecido es sábados entre 8 am y 5 pm. Esto confirma la importancia de la flexibilidad de horarios como atributo de servicio.

En la encuesta circulada, se incluyó una pregunta abierta que invitaba a los lectores a aportar una opinión sobre la oferta de servicios. A pesar de que se obtuvieron pocas respuestas, estas fueron positivas en todos los casos, en el cuadro siguiente se transcriben los comentarios recopilados.

Cuadro 3.5 Comentarios y opiniones sobre la oferta de servicios de SGA

No. Encuesta	Comentario
1	La oferta es atractiva, sería importante incluir una guía de precios para hacerse una idea de la inversión necesaria.
7	Había escuchado la existencia de la compañía, pero no sabía que la oferta era tan diversa.
15	Interesante propuesta.
27	Usualmente, no respondo este tipo de correos, pero realmente me interesó la gama de servicios.
36	Cuando tuve que buscar dónde coordinar el curso de manipulación obligatorio para mis empleados tuve pocas opciones, me parece muy bien que se abra el mercado.
38	Mi compañía es pequeña, estos servicios son muy atractivos, pues no puedo mantener equipos 100% dedicados a investigación o capacitación.
40	Visité la página de Internet, tiene mucha información.
45	Pasé la información a la Gerencia de talento y a la Gerencia de planta, estaremos en contacto.
53	¡Felicidades Moisés! No sabía que ya estaba encaminada su empresa.
52	Los servicios ofrecidos son muy importantes para industrias pequeñas, como la mía.
65	Variada la oferta de servicios.
73	Buena iniciativa.

3.2.2.8 Política de precios

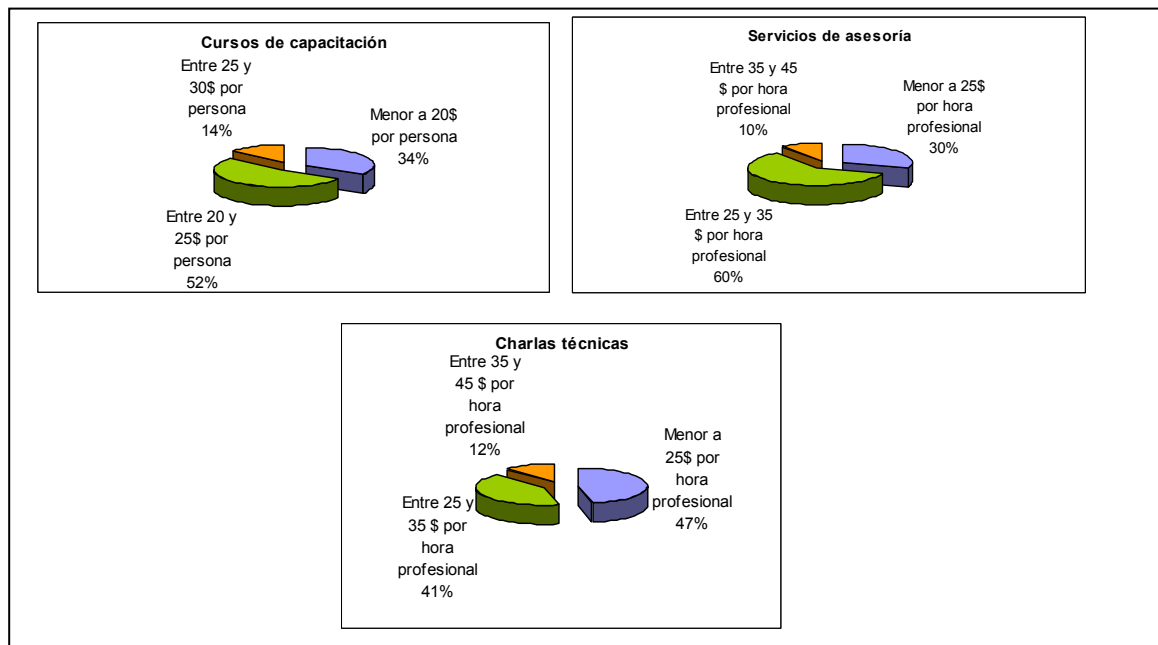
La política de precios de SGA es flexible, lo cual le permite adecuarse a los presupuestos de los clientes, sin embargo, es importante estandarizar la función de asignación de precios para cuidar la imagen, pues podría darse disconformidad de los clientes al conocer diferencia de precios entre organizaciones.

La formación de paquetes a la medida es una ventaja organizacional, ya que brinda la facilidad de resolver múltiples necesidades a precios moderados respecto a la contratación individual del servicio.

Dentro de la encuesta realizada, se incluyó la percepción de precios del cliente potencial, los resultados se presentan en los gráficos siguientes.

Figura 3.13

Detalle de la elección de precios según la encuesta circulada



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Se observa que los rangos de precios elegidos, en el caso de los cursos de manipulación y las ofertas de asesoría, se encuentran incluidas en los rangos preferidos por la muestra, no sucede lo mismo con el de charlas técnicas.

Conociendo la necesidad y preferencia del servicio de curso de Manipulación de Alimentos, es razonable pensar en la confección de paquetes que incluyan mezcla de servicios complementarios, como lo son charlas periódicas de refrescamiento de conocimientos, que se contraten de forma simultánea al curso de manera que se pueda diluir su costo en el del curso principal.

3.2.2.9 Plaza y promoción

A la fecha, los sistemas utilizados han sido efectivos, y como se mostró en el sondeo, existe gran potencial en la base de datos para impulsar el crecimiento de la empresa.

A corto y mediano plazo, no se espera que se agote esta fuente de información, por el contrario, que se vaya enriqueciendo a partir del conocimiento y del análisis de los clientes actuales con miras a dirigir y diseñar estratégicamente las ofertas que se promueven de manera más personalizada.

La página electrónica es un valioso recurso para atraer clientes, algunos medios de difusión de la página contribuirían a aumentar la cantidad de visitas y la instauración de un contador de visitantes, podría ser útil para contabilizar la afluencia a ésta. Debe valorarse la instauración de cursos virtuales, que brindarían más facilidades a los clientes y mayor flexibilidad de horarios.

El boletín electrónico, podría difundirse en correos masivos a los estudiantes de Tecnología de Alimentos y carreras afines, así como al Colegio Profesional respectivo, con el fin de incrementar y depurar la base de datos del sector.

3.3 Análisis externo

Teniendo claras las características internas de SGA, se estudiará la situación externa a la compañía, con el fin de establecer las características del entorno en que se desenvuelve.

El primer elemento a analizar serán las fuerzas impulsoras del entorno.

3.3.1 Fuerzas impulsoras del mercado

Las fuerzas que impulsan la dinámica de competencia en el mercado son diversas, de acuerdo con el macroambiente en que se desarrolla una compañía. En el cuadro siguiente se resume la situación de cada una de las fuerzas importantes identificadas, que se comentan en los párrafos siguientes.

Cuadro 3.6 Resumen del análisis de las fuerzas impulsoras del mercado*

Factor	Caracterización
Capacidades y aplicaciones de Internet	La aparición de Internet afectó el entorno, al permitir la simplificación de trámites legales, promueve el acceso a la legislación internacional. Dio un impulso acelerado a la innovación y a la gestión de suministros, capacitación y comunicación directa con el cliente, con tiempos de respuesta cortos y con una fidelidad alta.
Globalización creciente	Se tiene acceso a nuevos mercados, tanto de clientes como de competidores, una de las actividades principales de la industria alimentaria es la exportación.
Crecimiento del sector	El sector de la industria alimentaria ha mostrado a través del tiempo un crecimiento acelerado en su contribución al Producto Interno Bruto (como se estableció en el capítulo 1). La oferta de servicios similares a los de SGA es poca.
¿Quién compra el producto y cómo lo usa?	Los productos ofrecidos son de primera necesidad para toda la industria alimentaria, pues responden a los requerimientos legales y normativos o a la mejora de los procesos y productos, que es la carta de presentación para la industria en un mundo globalizado y competitivo.
Innovación del producto	La actualización del capital intelectual que posee la empresa es vital para mantener conocimiento valorado por los clientes y que esté a la vanguardia de los cambiantes requisitos legales nacionales e internacionales que cada vez son más rigurosos.
Cambio tecnológico e innovación de los procesos	La industria alimentaria está continuamente actualizándose, ya sea debido a la rigurosidad legal o a la variación de gustos del consumidor. Los servicios de asesoría y capacitación deben adecuarse a estos cambios y ser versátiles.
Innovación del marketing	En la industria alimentaria se utilizan los canales tradicionales de difusión y la innovación en el material de empaque va siempre de la mano con los requerimientos legales y cuidados para la inocuidad del producto final. Sobre la oferta de servicios de asesoría y capacitación, el sector ha hecho uso tradicionalmente de la comunicación boca a boca.
Entrada o salida de empresas importantes	No se perfila que suceda en el sector de servicios para la industria alimentaria. Las organizaciones que brindan el servicio tienen vinculación con la función de gobierno / empresa privada. Es un factor a monitorear con la entrada en vigencia del TLC con EEUU.
Difusión de técnicas entre empresas y países	La existencia de tratados comerciales podrían traer consigo la operación de compañías internacionales que ofrezcan servicios similares, sin embargo, al ser el producto capital intelectual será protegido por leyes internacionales.
Cambios en costo y eficiencia	Los métodos y costos al brindar este tipo de servicio se mantienen vigentes a lo largo del tiempo, sin variaciones apreciables, la adecuación de éste suele darse por la relación oferta/demanda.
Preferencia del cliente por productos diferenciados	La innovación y diseño personalizados de procesos es apreciado por el sector. Los servicios de asesoría y capacitación complementan esta actividad propia del sector.
Reducción de la incertidumbre y riesgos asociados	La industria alimentaria está consolidada en el país y es impulsada al nivel de gobierno. Se perfila un aumento en el mercado potencial.

Factor	Caracterización
Influencias regulatorias	Este es el principal elemento de cambio en la industria, las regulaciones nacionales e internacionales son cambiantes y tienden a ser más rigurosas cada vez, manteniendo la necesidad continua de asesoría y capacitación.
Cambio de actitudes, preferencias y estilos de vida de una sociedad	La sociedad tiende a buscar productos alimenticios saludables y a cuidar más de lo que consume, la naturaleza dinámica del sector exige desarrollo de productos y capacitación constante.

*Según modelo publicado por Thompson A. et al, 2008.

De las fuerzas impulsoras determinadas, la influencia regulatoria y los cambios en las actitudes y requerimientos de las sociedades son las que mayor impacto causan en el sector industrial, sin embargo, se convierten en necesidades afines con los servicios otorgados por SGA.

Otra ventaja del mercado es que los cliente originan productos de primera necesidad, pues al ser alimentos, está comprobado que son los requerimientos que se recortan de último por las sociedades aún en tiempos de crisis.

En Costa Rica, el mercado en que se desenvuelve está bastante consolidado y posee estándares de altura mundial, ya que el principal destino de la producción es la exportación.

Las características dinámicas del mercado potencial se convierten en oportunidades de crecimiento e implican un incremento en la demanda, manteniendo la vigencia de la oferta siempre y cuando ésta se mantenga actualizada con la legislación y las corrientes de producto en boga.

3.3.2 Análisis de características económicas importantes

El análisis de las características económicas relevantes del mercado, se efectuó a través del cuadro siguiente:

Cuadro 3.7 Características económicas relevantes*

Tamaño del mercado y tasa de crecimiento	El mercado se compone de 1 200 industrias. Su aporte a la economía nacional ha venido creciendo a través de los años, mostrando una balanza comercial positiva (como se detalló en el capítulo 1).
Cantidad de rivales	Existen dos rivales consolidados y algunos individuos capacitados para brindar el servicio por servicios profesionales.
Alcance de la rivalidad competitiva	El mercado al que se dirige la oferta es nacional, a futuro puede pensarse en asesoría internacional.
Cantidad de compradores	Hay muchos con necesidades diversas.
Grado de diferenciación de producto	La calidad del servicio, la personalización de éste y la flexibilidad de horarios, son punto clave para la competencia.
Innovación de producto	Debe mantenerse actualizado respecto a las variaciones en la legislación local e internacional.
Condiciones de la oferta y demanda	Es una oferta con pocos competidores y muchos compradores con necesidades similares en actividades productivas diversas.
Ritmo del cambio tecnológico	El cambio tecnológico para ofrecer el servicio no es determinante, para los clientes y su producto sí lo es.
Integración vertical	No aplica
Economías de escala	No aplica
Efecto de la curva aprendizaje/experiencia	Es un factor clave al ser el principal activo el capital intelectual.

*Según modelo publicado por Thompson A. et al, 2008

El factor principal que podría afectar a la empresa SGA es la curva de aprendizaje/experiencia, pero este factor se solventa a través de un modelo de trabajo en equipo y de dirección por parte del Gerente Técnico que disminuye el impacto y el costo de incorporar personal nuevo a la organización.

La necesidad de continua actualización de conocimientos se tiene plenamente identificada en la compañía y se debe diseñar un sistema para garantizar su implementación.

3.3. 3 Análisis del sector

Los aspectos característicos del sector han sido presentados desde el capítulo 1. Las principales características de la industria alimentaria son:

- La heterogeneidad de las actividades que lleva a cabo.
- El predominio de compañías micro, pequeñas y medianas como motor de la industria.
- La importancia de la tecnificación del sector.
- La influencia de la regulación en los procesos y procedimientos.

- La conciencia del sector de la necesidad de continua capacitación e innovación para la competencia.
- El destino principal de los productos de los clientes es el mercado internacional.

Desde el punto de vista de las compañías de servicios de asesoría y capacitación, el sector no se encuentra plenamente desarrollado. Como negocio privado puede catalogarse como emergente. En las industrias grandes, se encarga este tipo de servicios a personal propio, pero podría resultar interesante el ofrecimiento de servicios como outsourcing.

En contraste para las empresas pequeñas, no es rentable el mantenimiento de personal exclusivo para este tipo de servicios, pues se requieren con una periodicidad discreta.

Ambas realidades, impulsan la oferta de servicios de asesoría y capacitación.

3.3.4 Mercado potencial

3.3.4.1 Definición y tendencias del mercado

El mercado potencial se encuentra bien definido. SGA no hace distinciones (sólo por tipo de industria) y es flexible en cuanto a la localización geográfica, de momento limitada al territorio costarricense.

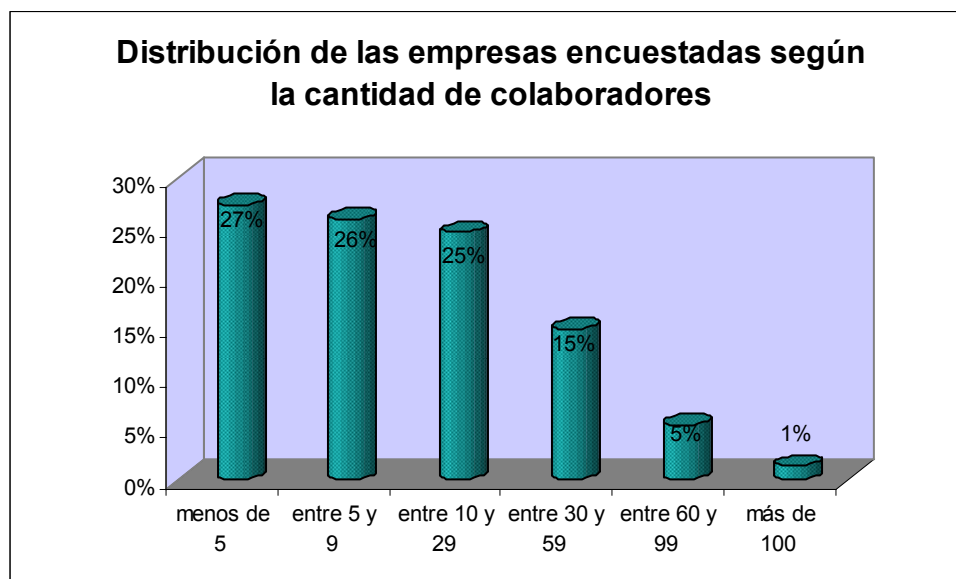
Se tiene caracterizada la industria en general, pero no se tiene un conocimiento intrínseco del mercado. Mediante la encuesta circulada para el sondeo de conocimiento de la empresa, se pretende caracterizar el mercado meta, por su tamaño organizacional.

Los resultados obtenidos mostraron que el 94% de los clientes potenciales corresponden a pequeñas empresas con menos de 60 empleados, y con una contribución balanceada entre categorías. El 6% restante corresponde a clientes con más de 60 empleados, catalogables como grandes empresas.

La distribución de respuestas se muestra en la figura siguiente.

Figura 3.14

Caracterización del mercado meta, según cantidad de colaboradores

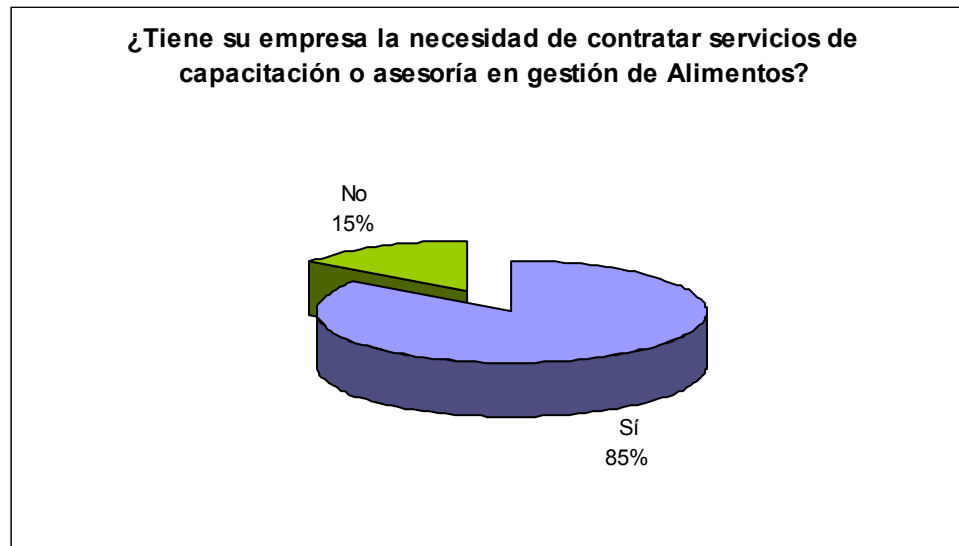


Fuente: Elaboración propia, 2009.

Como información adicional, se consultó sobre la necesidad de la empresa por contratar algún servicio similar al que proporciona SGA, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 3.15

Distribución porcentual de la necesidad de contratar servicios similares a los de SGA



Fuente: Elaboración propia, 2009.

De la figura se desprende que el 85% de los encuestados reconocen la necesidad de su empresa por contratar servicios de asesoría, consultoría o capacitación. Esto refleja la oportunidad de crecimiento que le toca la puerta a SGA y muestra la necesidad de llevar a cabo un proceso ordenado y diseñado estratégicamente para darle respuesta al mercado.

Para la recolección de información sobre los clientes actuales, se tomó como base un formato de retroalimentación de satisfacción del cliente implementado por la Gerencia de la Compañía este mismo año. Del análisis se deriva que el 100% de los comentarios externados son positivos. Algunos de ellos se transcriben a continuación:

"El trabajo entregado cumple con las necesidades de mi empresa, el sistema de trazabilidad diseñado demuestra profesionalismo y contribuye a la gestión de calidad tal como lo esperaba." Mario Zamora, Lucema.

"Durante el curso de manipulación de alimentos, observé que el personal se mantuvo interesado y participativo, a pesar de que provenían del turno nocturno y fueron directo a la capacitación, la naturaleza dinámica es muy valorada en estos casos. Fue una gran ventaja que pudiera impartirse en fin de semana." Criss Cyrman, Cinse.

"La charla sobre manipulación higiénica de los alimentos fue muy interesante, aprendí y refresqué conocimientos básicos para mi desempeño en mi puesto de trabajo." Jorge Vega, participante en la charla organizada por Kimberly Clark.

"La asesoría brindada hasta hoy para la instauración de mi nuevo negocio ha sido certera y es parte básica de la toma de decisiones en esta etapa incipiente." Vinicio Moya, La Joya.

Las características más específicas del mercado muestran tendencia a la adopción de empresas externas como consultoras de trabajos específicos que no son parte del equipo de colaboradores pagados por la compañía como planilla fija.

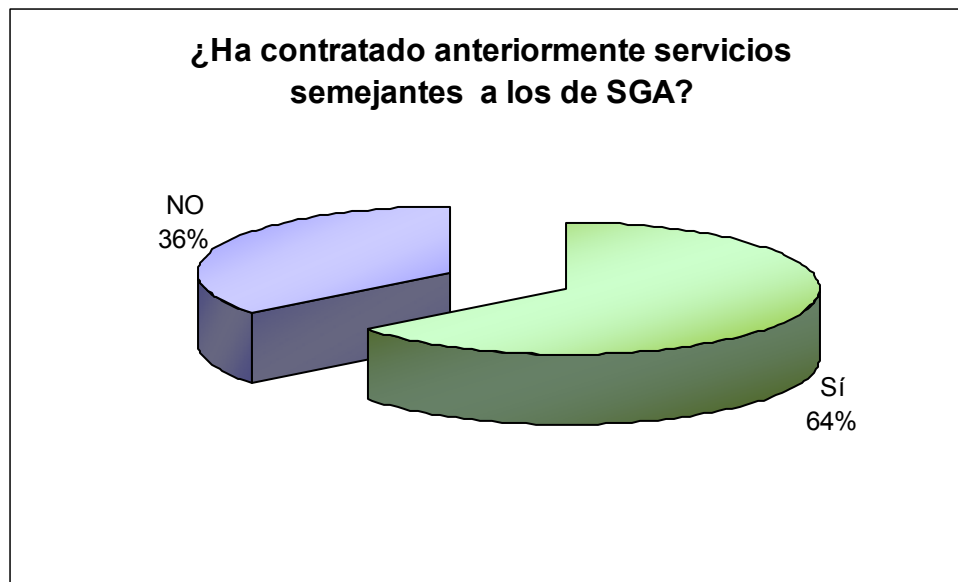
Para el desarrollo de nuevos productos y procesos, ya no se acostumbra formar equipos de planta que asuman los retos de este tipo, pues cada vez más empresas encomiendan estas tareas a personal externo; no sucede lo mismo con las tareas de certificación y sistemas de calidad que suelen crearse y mantenerse con el personal interno.

3.3.4.2 Principales competidores

En definitiva, los principales competidores de la compañía son el Instituto Nacional de Aprendizaje y la Cámara de la Industria Alimentaria; en el sondeo elaborado, se encontró que el 64% de las respuestas efectivas correspondió a empresas que han contratado servicios similares a los ofrecidos por SGA, como se muestra en el gráfico.

Figura 3.16

Resultados del sondeo como respuesta a la pregunta de contratación de servicios en el pasado.

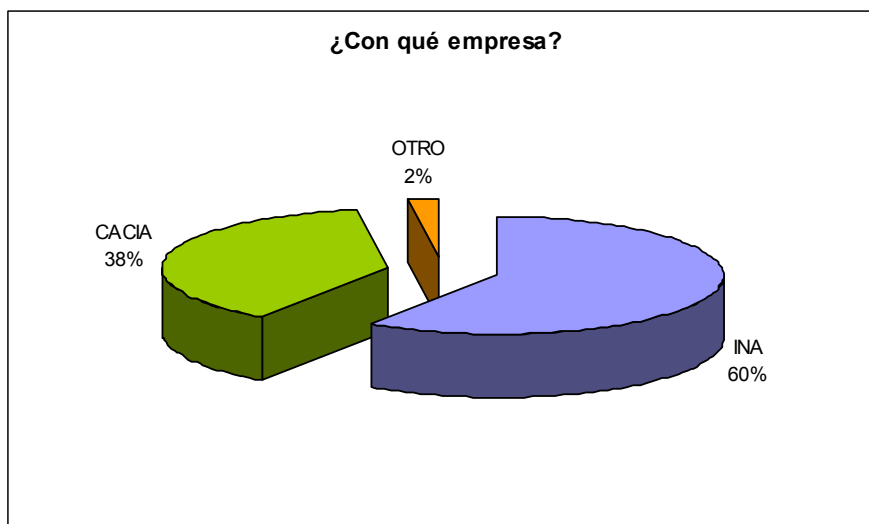


Fuente: Elaboración propia, 2009.

Para conocer cuáles empresas competidoras resaltaban dentro de las respuestas positivas, se efectuó una pregunta adicional aplicable a ese 64% que efectivamente ha contratado servicios con anterioridad. Ésta confirmó que el INA y CACIA son los principales competidores, como se muestra en la figura.

Figura 3.17

Detalle de los principales competidores, según el sondeo realizado



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Se observa que el INA abarca la mayor parte de la demanda, lo cual es coherente con el costo asociado al curso, pues en este caso es gratis, así mismo se trata de un ente reconocido, que goza con el aval del gobierno y con buena reputación en temas de capacitación.

Al unir esta información con la descrita en el capítulo II, es posible formar para el INA un cuadro de características, con el fin de formar el perfil del competidor.

Cuadro 3.8 Perfil del competidor: INA

Nombre:	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
Servicios brindados:	Curso de Manipulación de Alimentos avalado por el Ministerio de Salud.
Limitaciones de acceso a servicios:	Ninguna
Modalidad de cobro:	Servicio gratuito
Duración:	20 horas efectivas
Mercado abastecido:	60%
Trámites de admisión:	Inscripción en alguna de las sedes. Formación de grupos por cupo. Horario de oficina L-V 8:00 am a 5:00 pm.

El siguiente competidor relevante es la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria, nombrada por el 38% de la muestra. La caracterización de este competidor se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 3.9 Perfil del competidor: CACIA

Nombre:	Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA)
Servicios brindados:	Curso de Manipulación de Alimentos avalado por el Ministerio de Salud. Asesoría en diversos temas de la industria. Charlas técnicas.
Limitaciones de acceso a servicios:	Debe tratarse de empresas afiliadas para la mayoría de servicios.
Modalidad de cobro:	Servicio gratuito para afiliados. Sí se otorgan a no afiliados, sí se cobran, por hora profesional.
Duración:	8 a 16 horas efectivas.
Mercado abastecido:	38%
Trámites de admisión:	Ninguno

CACIA se enfoca, principalmente, en abastecer a sus asociados de servicios semejantes a la oferta de SGA, pero su principal debilidad es el horario de trabajo, que coincide con el horario de operación de las compañías pertenecientes al mercado meta.

El otro 2% nombró a una consultora independiente, Lic. Carmen Andrés, Tecnóloga de Alimentos. Por averiguaciones dentro del gremio, se determinó que debido a su actual trabajo, no es posible que brinde sus servicios a otras compañías.

3.4 Análisis FODA de la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos

Conocidos los aspectos relevantes del entorno y las características de la compañía, se procede a resumir los hallazgos encontrados, con el fin de identificar en concreto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el panorama, para fundamentar en éstas la elección de la estrategia y la mejora de los aspectos estratégicos identificados para la empresa.

Este análisis es el pilar que sustenta la propuesta de planeamiento estratégico que se plantea en el capítulo siguiente.

Sobre la base del análisis interno, se enunciarán primero las fortalezas y debilidades y después, tomando en cuenta las características del entorno, las oportunidades y amenazas.

3.4.1 Fortalezas y debilidades

Las principales fortalezas y debilidades identificadas se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 3.10 Resumen de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento técnico. - Servicio personalizado. - Flexibilidad de horarios. - Cultura de trabajo en equipo y respeto. - Desempeño ético y confidencial. - Aprovechamiento de los recursos de los clientes. - Ausencia de deudas para el funcionamiento de la compañía. - Aprovechamiento de los recursos tecnológicos para la publicidad y promoción de los servicios. - Actitud agresiva y determinada para consolidarse y crecer en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencias en infraestructura y equipo. - Sobrecarga de funciones en la figura del Gerente General. - Inexistencia de algunas áreas funcionales (Recursos Humanos, Finanzas) - Inexistencia de documentación formal de objetivos, valores, funciones y puestos. - Falta de registros, archivos y estadísticas para respaldo y evaluación del desempeño.

Se detectan fortalezas que permiten la operación eficiente, y las debilidades van dirigidas a la falta de formalidad en los procesos de la compañía; éstas últimas pueden solventarse mediante la instauración de un sistema de gestión de la calidad en la compañía, con lo que se potenciarían las fortalezas y por ende, se impulsaría el posicionamiento de la empresa.

Las fortalezas pueden agruparse en tres tipos: a) aquellas que van dirigidas a la cordialidad del ambiente de trabajo, b) aquellas que se enfocan en brindar un

servicio de calidad y c) las que son características diferenciadoras respecto a los principales competidores, es decir, la flexibilidad de horarios y la personalización de la oferta.

Los aspectos enfocados a la cordialidad en el trato entre colaboradores hacen de SGA un buen sitio para laborar y promueven la permanencia del personal, que es uno de los activos principales de la organización, debido a la naturaleza de los servicios de la empresa; no representan un beneficio directamente palpable para el consumidor.

Por su parte, los puntos orientados a otorgar servicio de calidad, no le permiten destacar frente a los principales competidores, que en términos de calidad son comparables.

Las fortalezas primordiales son: la flexibilidad de horarios y la oferta personalizada, atributos valorados por el cliente y no ofrecidos por los competidores más reconocidos. Sobre éstas es necesario establecer la base de la estrategia competitiva, pues no es tan sencillo para los competidores principales brindar estas características y la oferta nueva que pueda surgir, no tendrá la trayectoria y experiencia con que cuenta SGA actualmente.

En cuanto a las debilidades, se puede afirmar que radican en la falta de formalidad y planificación de los procedimientos, y responden al crecimiento desordenado que ha tenido la organización hasta la fecha, son solventables y no representan un tropiezo definitivo si se van sobrepasando desde hoy.

El presente proyecto de graduación contribuirá a solventar la necesidad de formalización en la planificación estratégica y tendrá como producto una propuesta viable. El apoyo de la Gerencia en la implementación de la misma y el seguimiento y control, será la clave para superar las debilidades.

Intrínseco al proceso de planeamiento estratégico, está la generación de posibles indicadores de desempeño como herramienta de medición en el camino a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

3.4.2 Oportunidades y amenazas

Las principales oportunidades y amenazas identificadas se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 3.11 Resumen de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - El sector de la industria alimentaria, en Costa Rica, es amplio (muchos compradores) y requiere de servicios semejantes sin importar el tamaño de la organización. - Existen pocos competidores en el mercado y su oferta es menos flexible a la de SGA. - Los requerimientos legales costarricenses son acordes con la legislación internacional, pues rigen industrias exportadoras. - Costa Rica posee diversos laboratorios certificados para complementar los servicios brindados por SGA. - La legislación rigurosa de capital intelectual contemplada en los tratados comerciales puede beneficiar a la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - La legislación internacional es cambiante y tiende a hacerse más rigurosa, la capacitación y actualización continua es clave. - En el país, existen personas individuales capacitadas para brindar servicios comparables con los ofrecidos por SGA, que podrían incursionar en el mercado. - Tratados comerciales pueden inducir a la competencia internacional en este tipo de servicios. - La mayoría de las empresas del sector alimentario cuentan con un profesional en Tecnología de Alimentos a cargo del proceso, que ante una crisis económica, podría absorber los servicios ofrecidos por SGA, sin costo adicional al salario convenido.

Como se deduce del cuadro, el entorno dinámico ofrece múltiples oportunidades para la compañía, pero presenta retos ante los cuales debe instaurar acciones preventivas. La adopción de sistemas de evaluación de desempeño, seguimiento a los clientes, registro de los trabajos efectuados y monitoreo continuo de la legislación nacional e internacional, son claves para mantener vigente la oferta con la demanda del mercado.

El mercado muestra oportunidades sensibles al presentar pocos competidores y muchos consumidores de servicios que responden a legislación que puede

extenderse al ámbito internacional, lo cual aunado a la infraestructura de análisis disponible en el país complementa la oferta de servicios de SGA.

Ante la apertura de mercados, SGA debe prepararse para la posible intensificación de la competencia y mantener los ojos muy abiertos en torno a la legislación para la protección del capital intelectual.

Otra amenaza que es importante destacar en estos tiempos de crisis económica mundial, es la posibilidad de que se absorban las tareas de asesoría, consultoría y capacitación, hacia el personal interno de la organización y con ello, se evitaría la contratación externa de servicios.

La continua actualización en los temas de legislación y dinámica de cambio de ésta, tanto al nivel nacional como internacional, es una herramienta significativa para contrarrestar esta amenaza.

Como se ha mostrado a lo largo del presente proyecto de graduación, el mercado costarricense se muestra atractivo para un servicio emergente como el brindado por SGA, su potencial es enorme y no se ha explotado en su totalidad.

Para el caso particular de SGA, se determinaron esfuerzos informales de planificación estratégica para destacar en el mercado de servicios para las PYMES del sector de la industria alimentaria nacional.

El presente capítulo ha mostrado el análisis de la información recolectada en el capítulo 2 y se ha adentrado en los detalles del mercado. Con el conocimiento actual, se pretende elaborar una propuesta de planeamiento estratégico que potencie las fortalezas y oportunidades y minimice las debilidades y amenazas.

El perfil de SGA es prometedor, especialmente, por su disposición a formalizar la operación de la compañía con miras a la estandarización de procesos, y monitoreo y control del avance en la consecución de sus objetivos.

A través de la propuesta desarrollada en el capítulo siguiente, se busca solventar las carencias encontradas en el análisis e impulsar a la empresa SGA en su carrera por la consolidación y crecimiento sostenido hacia la obtención de un lugar de privilegio en el mercado.

El establecimiento formal de objetivos y el esclarecimiento de los elementos de identificación de la compañía serán los puntos esenciales de la propuesta, en conjunto con las características de calidad y servicio y destacando las características diferenciadoras de flexibilidad de horarios y oferta personalizada.

Capítulo IV

Desarrollo de una propuesta de planeamiento estratégico para la empresa Sistemas de Gestión en Alimentos

La dirección de una organización formal es una de las herramientas básicas para una gestión efectiva.

Como se determinó en los capítulos precedentes, la industria alimentaria costarricense es heterogénea y abundante en el mercado nacional y presenta características que permiten el desarrollo de empresas de capital intelectual para brindar servicios, como la asesoría y capacitación.

Se determinó que para el planeamiento estratégico es fundamental el establecimiento de procesos ordenados que permitan plantear metas y objetivos, mediante el uso de herramientas que identifiquen a los empleados con la compañía, clarifiquen las tareas y promuevan un clima organizacional agradable, sin dejar de lado las herramientas de control que permitan efectuar el monitoreo del rumbo que toma la compañía.

En el análisis efectuado en el capítulo anterior, se establecieron las características del entorno de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, y se procedió de la misma manera para las fortalezas y debilidades, sobre la base del conocimiento interno de la empresa.

El presente capítulo contempla el planteamiento de una propuesta específica de planeamiento estratégico que le permita a la empresa costarricense Sistemas de Gestión en Alimentos potenciar sus capacidades para competir y desarrollarse en el mercado nacional.

4.1 Plan estratégico propuesto

Como se ha descrito en este proyecto de graduación, el plan estratégico de una organización es el timón con el que el equipo gerencial modela y modifica la trayectoria de la compañía.

Para el caso de SGA, se determinó que la idea de avance de la Gerencia General se encamina hacia el crecimiento agresivo y hacia la formalización de sus procesos, para consolidarse y competir, enfocándose en el mercado meta de la industria alimentaria costarricense, específicamente, trabajando con las PYMES del sector.

El plan estratégico para esta empresa se fundamenta en dos características esenciales de servicio que resaltan en la oferta de SGA por sobre sus competidores: flexibilidad de horarios y personalización de los servicios.

Sobre estas premisas se estableció la propuesta de planeamiento estratégico, tomando como sustento los elementos estratégicos identificados en SGA y procurando corregir las deficiencias descubiertas en el análisis del capítulo anterior, con el fin de plantear elementos completos para la consolidación y crecimiento de la compañía.

Se comentarán aspectos de la dinámica organizacional que caracteriza a la organización y se mostrará un organigrama correspondiente a la estructura formal que debe apoyar la dinámica de la empresa.

Esta propuesta de planeamiento estratégico pretende potenciar las capacidades de la empresa costarricense Sistemas de Gestión en Alimentos, para competir y desarrollarse en el mercado nacional.

4.1.1 Elementos estratégicos

Los elementos clave de todo plan estratégico se dirigen al establecimiento de pautas claras que definan la operación y fundamento de la compañía.

Toda empresa tiene intrínseca la ejecución de sus tareas de manera rentable, pero a su vez, se plantea una serie de tareas para llevar a cabo y se programa establecer un sitio de crecimiento en el que se quiere ubicar con el esfuerzo de sus colaboradores respecto a los competidores que operan en el mismo segmento de mercado con ofertas comparables.

Para el caso de SGA, los elementos estratégicos incipientes determinados con el diagnóstico proveen la base de la propuesta estratégica, y mediante el análisis profundo efectuado en el capítulo anterior se plantearon soluciones a las principales deficiencias determinadas.

Los elementos estratégicos planteados en esta propuesta son: misión y visión estratégicas, valores de la compañía, objetivos estratégicos a corto y largo plazo, estructura organizacional, descripción de tareas por áreas funcionales y elementos adecuados de control, así como un plan de implementación de la estrategia.

El primer elemento de la propuesta es la misión estratégica de la organización.

4.1.1.1 Misión

La misión de SGA debe mantener su cimiento en los cuatro pilares en que se fundamenta en la actualidad, los cuales son: apoyo a las PYMES del sector de la industria alimentaria, impulso de una cultura de inocuidad y calidad, entrega de servicios integrales de asesoría y capacitación, aporte a la operación estratégica de los clientes.

Al mismo tiempo, debe definir a la organización, es decir, especificar su razón de ser, el servicio que ofrece y el cliente al que se lo entrega, aportar un elemento de identidad al equipo de colaboradores y deseablemente, incluir un elemento de responsabilidad social y ambiental que caracterice el accionar de la empresa.

Se propone la siguiente declaración de misión:

“Somos una empresa de capital costarricense que ofrece servicios integrales de asesoría y capacitación a las PYMES del sector de la industria alimentaria, creada para brindarles apoyo, impulsando una cultura de inocuidad y calidad y aportando a la operación estratégica de nuestros clientes, en armonía con el entorno social y ambiental en que operamos.”

Al plantear la redacción en plural, se aporta el elemento de identificación de los empleados como parte fundamental del desempeño de la organización, incorporando todos los elementos deseables identificados en el análisis.

La secuencia de la redacción y la simplicidad de palabras permiten recordar de forma sencilla los elementos que la componen y mantiene el fundamento de la misión original de la compañía.

De esta manera, cumple con definir la razón de ser de la empresa e incorpora los pilares de acción conocidos por los colaboradores, amalgamándolos mediante lenguaje sencillo acorde con el nivel profesional del equipo y accesible a la comprensión para el grueso de la población costarricense.

El segundo elemento estratégico propuesto es la visión estratégica de la compañía, la cual se enuncia en el apartado siguiente.

4.1.1.2 Visión

El enunciado de visión de la compañía, a pesar de que cumplía con el requisito de comunicar hacia dónde va la empresa, era un enunciado muy simple, difícil de medir, pero conocido y enunciado por todo el personal. Por ello, se tomó la decisión de completarla en lugar de sustituirla; queda enunciada de la siguiente manera:

“Ser la empresa de asesoría y capacitación en sistemas de gestión en alimentos, más reconocida por las industrias del sector alimentario costarricense.”

Este enunciado mantiene la esencia del original, pero aclara de qué manera medirá el avance y se enfoca en el reconocimiento del mercado potencial correspondiente al sector de la industria alimentaria costarricense.

El seguimiento de este enunciado se puede efectuar mediante el diseño de una encuesta de valoración de la compañía, en conjunto con sus principales competidores, determinando la posición que se ocupa y hasta la porción del mercado potencial que abastece.

Este elemento de control es la principal contribución efectuada a la visión estratégica de la compañía y es congruente con los principios de formalidad y crecimiento agresivo, que se plantean como idea conceptual de la Gerencia General para la consolidación y crecimiento de la empresa.

El siguiente elemento estratégico planteado se dirigió hacia la declaración de valores que les sirvan de guía a los colaboradores y se conviertan en el credo característico de la forma de actuar de los representantes de la compañía en las relaciones entre compañeros y también, con clientes y competidores.

4.1.1.3 Valores

Los valores de la compañía sólo se encontraban enunciados en la página electrónica, el producto de la investigación para conjuntar los significados de éstos, fue el descrito en el capítulo dos.

Para este caso, no se dieron cambios de fondo, sino de redacción, incorporando en ellos palabras que promuevan la identificación de los empleados.

Los valores y su alcance se definen a continuación:

- Servicio: ponemos nuestras capacidades técnicas en manos de nuestros clientes, entregándonos completamente, con el fin de promover su satisfacción y la nuestra con la tranquilidad del deber cumplido.

- Profesionalismo: ejecutamos nuestras labores dentro de un marco ético y legal, que nos permite entregarles a nuestros clientes un trabajo de calidad en el tiempo pactado.

- Eficiencia: elaboramos el trabajo manteniendo un estrecho alineamiento y control entre los objetivos planteados en conjunto con el cliente y los resultados obtenidos a través de la gestión de servicios de asesoría y capacitación.

- Responsabilidad: mantenemos actitudes de respeto y cumplimiento, siempre orientados a la satisfacción de los clientes.

- Calidad: entregamos un trabajo que llena las expectativas del cliente y satisface sus necesidades.

- Compromiso: conservamos un vínculo de lealtad con la compañía y con los clientes, respetando la confidencialidad propia de la naturaleza de sus negocios.

La redacción presenta el elemento de cohesión de grupo y de identificación de cada individuo para con la empresa, de esta manera, hace que cada valor sea una creencia del equipo y les permite a los nuevos miembros conocer las premisas que mueven el trabajo en la organización.

Se sugiere enunciar dos valores adicionales, que fueron palpables en las sesiones de grupo, estos se declaran a continuación:

- Trabajo en equipo: creemos en el poder de la sinergia que resulta de la combinación de capacidades y conocimientos de los individuos, manteniendo un espíritu de colaboración entre compañeros y clientes.
- Respeto: somos partidarios del diálogo como medio de retroalimentación constructiva, escuchamos y adoptamos una posición abierta a la forma de pensar y proceder de nuestros compañeros y clientes.

Estos dos nuevos valores protegen a la organización de tomar un camino hostil en las relaciones entre compañeros y clientes, y propician elevar el compromiso conjunto por los resultados. Con ello, se enriquece la organización y se mantiene el ambiente cordial de cooperación que se evidenció durante las visitas a las reuniones de coordinación, apoyándose la dinámica informal de trato cordial que caracteriza a SGA, y aportándole formalidad a esta dinámica.

El siguiente elemento estratégico fundamental para el desempeño eficiente de la empresa es el planteamiento de objetivos estratégicos acordes con las capacidades y aspiraciones de la empresa, éstos se enuncian y discuten a continuación.

4.1.1.4 Objetivos estratégicos

El primer paso, para el planteamiento de los objetivos, es definir la estrategia o mezcla de ellas, a la cual se le va a apostar para el crecimiento de la compañía.

Para el caso de SGA, se ha establecido que el mercado aprecia la flexibilidad de los horarios y la personalización de la oferta, pues el carácter heterogéneo de la industria alimentaria y el valor del factor tiempo para llevar a cabo las actividades productivas, se traducen en una necesidad.

Se estableció que estos atributos no son brindados por los principales competidores, ya que el INA trabaja solamente en los cursos de capacitación y en horario de oficina, y Cacia, a pesar de que sí ofrece una gama de servicios similar, no ofrece la flexibilidad de horarios y supedita en mayor medida el otorgamiento de servicios solamente a sus asociados.

Apostándole a estos factores valiosos para el consumidor, se elige la estrategia competitiva de diferenciación amplia, con ello, se le dará impulso a la compañía a través de una oferta de calidad, variada, personalizada, accesible a cualquier compañía del sector alimentario, con flexibilidad de horarios y precios razonables.

No se espera una reacción agresiva de los competidores principales, pues la actividad del INA, no se vería mermada, al no ser los cursos de manipulación la única actividad productiva de éste, además el carácter gratuito del servicio, presume que la erosión de clientes actuales se facilite de manera paulatina y basada en el análisis interno de cada cliente del costo asociado al servicio de SGA frente a la necesidad de detener su actividad productiva durante la jornada laboral habitual.

Por su parte, CACIA seguirá brindando su servicio a sus asociados y SGA se avocará primero al segmento no atendido por éste, sin dejar abierta la puerta a los asociados de la Cámara que gusten probar sus servicios.

Un factor al que debe prestársele atención es la posibilidad de que surjan nuevos competidores que brinden ese factor de flexibilidad de horarios, sin embargo, se espera que la experiencia del personal y la personalización de la oferta, junto con la

calidad de servicio, sean factores que mitiguen su impacto, en caso de que sucediera.

Definida la estrategia global, es tiempo de plantear los objetivos estratégicos, utilizando como base el análisis de crecimiento y tendencias de contratación de servicios, efectuado en el capítulo anterior.

Para el caso del objetivo general estratégico, se sugiere plasmar la idea de crecimiento agresivo que se busca a través de la estrategia de diferenciación amplia y además, eliminar la parte definitoria de los servicios que se ofrecen, pues se encuentra declarada en la misión de la compañía.

El objetivo se enunciaría entonces así:

“Mantener un crecimiento sostenido de la adquisición de clientes nuevos y de las ventas, a través de una oferta de capital intelectual personalizada para las PYMES del sector de la industria alimentaria costarricense con flexibilidad de horarios, con el fin de posicionarse en el mercado y generar utilidades significativas como derivado de la operación.”

El análisis de este objetivo, en relación con los atributos que debe tener, se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 4.1 Análisis del objetivo principal propuesto

Atributo	Elemento que lo representa
¿Qué se debe hacer?	Mantener un crecimiento sostenido de la adquisición de clientes nuevos y de las ventas.
¿Cómo se quiere lograr?	A través de una oferta de capital intelectual personalizada y con flexibilidad de horarios.
¿Para quién se ofrece?	Para las PYMES del sector de la industria alimentaria costarricense.
¿Qué se quiere alcanzar?	Posicionarse en el mercado y generar utilidades significativas.
¿Cuáles son los elementos medibles?	% de adquisición de clientes nuevos. % de crecimiento de utilidades.

Con este objetivo, se ubica a la organización en su norte. La formalización de este objetivo general permite solventar la deficiencia de información detectada siempre y cuando se tenga un proceso de comunicación e interiorización de éste hacia los colaboradores de SGA.

Los elementos de control y medición incorporados sirven de herramienta para el monitoreo del avance de la compañía y aportan dirección general a cada uno de los departamentos como elemento a permear en el planteamiento de objetivos operativos específicos.

Procediendo con el mismo análisis de los objetivos organizacionales específicos, se propone como objetivo a largo plazo:

“Convertirse al término del 2 015 en la mejor alternativa de asesoría y capacitación en gestión alimentaria para las PYMES costarricenses, a través de un servicio diferenciado de calidad, siendo la compañía que más clientes prefieren.”

Se presenta en el cuadro siguiente el análisis de atributos deseables para este objetivo específico de largo plazo.

Cuadro 4.2 Análisis del objetivo específico de largo plazo

Atributo	Elemento que lo representa
¿Qué se debe hacer?	Convertirse al término del 2 015 en la mejor alternativa de asesoría y capacitación en gestión alimentaria.
¿Cómo se quiere lograr?	A través de un servicio diferenciado de calidad.
¿Para quién se ofrece?	Para las PYMES del sector de la industria alimentaria costarricense.
¿Qué se quiere alcanzar?	Ser la compañía que más clientes prefieren.
¿Cuáles son los elementos medibles?	Reconocimiento de la compañía por el mercado potencial, a través de sondeos de reconocimiento de marca.

Mediante la instauración de un sistema de sondeo de conocimiento y reconocimiento de la marca es posible monitorear, de forma periódica, el avance en la consecución de este objetivo, se sugiere una periodicidad semestral, máxima

anual, para observar el comportamiento y adecuar los objetivos de cada año conforme se comporte el avance.

En el caso de los objetivos a corto plazo (es decir para el 2009), para establecer metas numéricas coherentes debe tomarse en cuenta el valor de crecimiento promedio de los últimos 4 años; se esperaría un crecimiento de clientes nuevos del 71%, lo cual representaría un total de 43 clientes nuevos, aproximadamente. Durante el primer trimestre del 2009, se han obtenido 10 clientes nuevos, de continuar la tendencia, se obtendrían al final del año 40 clientes nuevos; por lo cual ambos criterios coinciden.

Se sugiere que los objetivos se dividan en: un objetivo general y luego, objetivos específicos para cada área funcional. Los objetivos propuestos son:

Objetivo general de la organización:

“Posicionarse como una de las tres mejores empresas de asesoría en Gestión Alimentaria para las PYMES costarricenses, al término del 2009, siendo reconocida en el sector como una alternativa flexible y de calidad, de forma rentable y presentando un crecimiento del 75% de clientes nuevos”.

Cuadro 4.3 Análisis del objetivo específico de corto plazo

Atributo	Elemento que lo representa
¿Qué se debe hacer?	Posicionarse como una de las tres mejores empresas de asesoría en gestión alimentaria.
¿Cómo se quiere lograr?	Siendo reconocida en el sector como una alternativa flexible y de calidad mediante una operación rentable.
¿Para quién se ofrece?	Para las PYMES del sector de la industria alimentaria costarricense.
¿Qué se quiere alcanzar?	Un crecimiento del 75% de clientes nuevos.
¿Cuáles son los elementos medibles?	% de adquisición de clientes nuevos. % de crecimiento en ventas. Margen de utilidad.

Con el fin de permear estos objetivos generales hacia las demás áreas funcionales, se proponen los siguientes objetivos específicos para las áreas. Se aclara que éstos responden a la pregunta ¿qué se quiere alcanzar? y tienen como responsable a cada Gerente de área. Las demás preguntas de análisis de objetivos deberán responderse a partir de los planes específicos de implementación que elabore cada responsable en conjunto con la Gerencia General. Los elementos intrínsecos de seguimiento de cada objetivo se discutirán con detalle en la siguiente sección.

Para el staff técnico, se tienen objetivos dirigidos propiamente a desarrollar los servicios que ofrece la compañía y a ser la cara de la organización.

Objetivos para la gestión técnica:

- 1) Impartir, como mínimo, 30 cursos de manipulación de alimentos.
- 2) Dictar, como mínimo, 5 charlas técnicas.
- 3) Brindar, como mínimo, 15 servicios del área de asesoría.
- 4) Atraer, al menos, 45 clientes nuevos.

Esta área deberá implementar un sistema de monitoreo mensual del tipo de servicios que se otorgan y determinar si se trata de clientes nuevos o actuales de la compañía, comunicándolos a la Gerencia Técnica y de Mercadeo, mediante la elaboración de reportes periódicos.

Para las gestiones de promoción, publicidad y ventas, se tienen objetivos encaminados a establecer un sistema global de monitoreo de resultados de satisfacción del cliente y de incidencia de compra que sirvan de base para la confección de promociones y publicidad que inviten al mercado actual y potencial a hacer uso de los servicios que ofrece la empresa.

Objetivos para la gestión de mercadeo y ventas:

- 1) Instaurar un sistema formal de análisis de la retroalimentación de los clientes recibida a través de encuestas de satisfacción de los servicios brindados.
- 2) Construir una base de datos, que indique el perfil y los servicios contratados para cada cliente.
- 3) Diseñar y mantener un sistema de estadísticas formal para dar seguimiento al crecimiento de la organización, en términos de nuevos clientes y posicionamiento en el mercado.
- 4) Monitorear la cantidad de clientes nuevos que se acercan a la compañía luego de cada campaña promocional circulada.

Se deberá mantener un seguimiento profundo, soportado con un análisis periódico para aumentar la efectividad de la publicidad y promoción como motor para el crecimiento de la compañía, las funciones de esta gerencia serán claves para la obtención de nuevos clientes, el rediseño de servicios y la evaluación del crecimiento.

Un apoyo fundamental para la gestión de mercadeo será la gestión de Tecnologías de Información, con el fin de explotar el potencial entre este canal de comunicación y el cliente. Contribuirá a la misión de darse a conocer en el mercado meta. Aportará con la innovación a través de los cursos virtuales y mantendrá su tarea de actualización de material y administración de las bases de datos de clientes.

Objetivos para la gestión de Tecnologías de Información:

- 1) Monitorear el número de visitas a la página electrónica de la compañía.
- 2) Iniciar el diseño y confección de cursos virtuales de manipulación de alimentos.

Aún no se tiene una gerencia particular para la gestión del recurso humano, se debe desarrollar la gestión de talento dentro de la organización, manteniendo presente la importancia de la actualización continua para la oferta de servicios y la necesidad de contar con una herramienta de evaluación del personal.

Objetivos para la gestión del recurso humano:

- 1) Diseñar y mantener un proceso de desarrollo interno de los colaboradores, que incluya capacitación y motivación.
- 2) Diseñar y aplicar un sistema de evaluación formal del desempeño, complementado con un manual de puestos detallado.

El uso de las encuestas de satisfacción del personal es fundamental para darle seguimiento a la que ha sido efectuada como parte del análisis de la situación de la compañía. Esta área funcional tiene la oportunidad de dar un giro a la organización y hacer de SGA un mejor lugar para trabajar.

En términos de recursos, se detectó que una de las principales deficiencias se encaminó a la falta de un proyector y de un sitio propio para la realización de los cursos. Se posee la ventaja de que no se cuenta con deudas asociadas a la operación de la compañía. Se perfila el momento adecuado para evaluar el impacto de gastos por alquiler de equipos y salones, y buscar opciones de mejora para este aspecto.

Objetivos para la gestión de finanzas e inversión:

- 1) Contemplar el proyecto de compra de un proyector para la compañía.
- 2) Evaluar las alternativas para dotar a SGA de un espacio físico para impartir cursos.

Con el uso y seguimiento de estos objetivos específicos para cada área funcional, se podrá avanzar en el crecimiento de la compañía. Estos objetivos deberán ser

trasladados a planes específicos de cada área funcional, manteniendo el mismo norte organizacional.

Como fácilmente se observa, el planteamiento de objetivos está programado de forma tal que la estructura actual pueda completarlos, sin embargo, nace una estructura organizacional mejorada como elemento de apoyo a estos objetivos estratégicos y que contempla la creación de nuevas áreas funcionales de la compañía y el reclutamiento de nuevos profesionales.

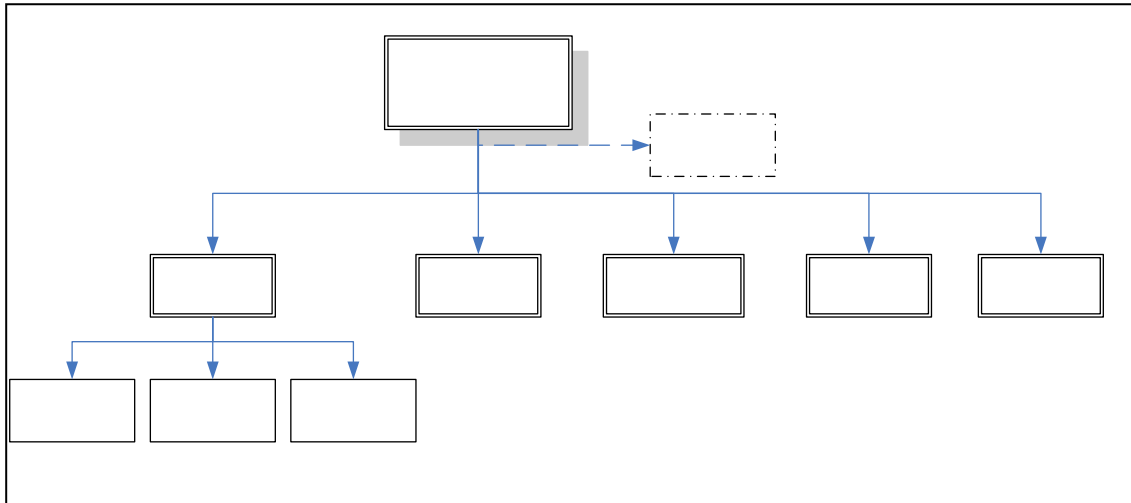
En el siguiente apartado, se incluye y comenta la estructura organizacional propuesta.

4.1.1.5 Estructura organizacional propuesta

El cambio en la estructura organizacional requiere mayor tiempo de implementación, no obstante, se determina como un punto necesario, a raíz de la sobrecarga de funciones en el Gerente General de SGA. El modelo actual se presume insostenible si el tamaño de la organización se incrementa vertiginosamente como resultado de la estrategia de crecimiento planteada dentro de este proyecto de graduación.

En la figura siguiente se presenta la estructura organizacional sugerida.

Figura 4.1
Estructura organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Gerente Gene

Las áreas funcionales adicionales propuestas son dos: gestión del recurso humano y gestión financiera, puesto que las funciones de estas dos áreas han recaído en el Gerente General y se han llevado a cabo someramente, pero deben formalizarse con miras al crecimiento.

La Gerencia para el recurso humano tendría las funciones de reclutamiento y selección del personal, además tomaría la batuta en términos de gestión del talento, motivación, compensaciones y elementos para la evaluación del personal, incluyendo un manual de puestos que les permita a los empleados conocer lo que se espera de ellos y cuáles son sus funciones específicas.

Gerente Técnico

Gerente
Mercadec

Por su parte, la Gerencia financiera se responsabilizará de la evaluación de inversiones y en análisis profundo de las necesidades de infraestructura y equipo balanceando el costo beneficio y realizará la asignación de recursos, según las posibilidades de la organización.

Profesiona
Técnico 1

Profesiona
Técnico 2

Profesiona
Técnico 3

De esta manera, la Gerencia General podrá enfocarse de manera específica en el análisis de resultados y en la toma de decisiones para la gestión efectiva de dirección y administración del negocio.

Las demás áreas funcionales mantendrían en esencia sus tareas, solamente se amplia la formalidad de éstas, como se expresó en el análisis del capítulo III.

La inversión de tiempo para la comunicación de la estrategia y el camino a seguir, es punto clave en el éxito del proceso de planeamiento estratégico.

En el apartado siguiente se sugiere un plan de implementación de la estrategia global de la compañía,

4.1.1.6 Plan de implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia requiere una secuencia de tareas específicas que permitan la interiorización del nuevo enfoque que se le quiere dar a los lineamientos para el crecimiento de la organización.

En SGA, se tiene la ventaja de que aspectos, como misión, visión y valores de la organización fueron modificados, en términos de redacción y claridad, pero mantienen la esencia que los vio nacer. De esta manera, el proceso de comunicación es vital, pero se espera que la identificación del empleado con estos elementos sea un proceso de cambio sencillo.

Al haber realizado la encuesta de satisfacción del personal y haber contemplado las sugerencias del personal, se espera mayor compromiso de los empleados en el apoyo hacia las nuevas directrices de la organización.

En el cuadro siguiente se muestra la propuesta de implementación de este nuevo curso administrativo. Se espera que se concluya, en un periodo corto, la implementación inicial para poder cuantificar, al finalizar el año en curso, la

efectividad de las tareas y poder dirigir los objetivos del año siguiente de forma que acerquen la organización a su objetivo de largo plazo.

Cuadro 4.4 Propuesta del plan de implementación del nuevo curso estratégico

No.	Tarea Descripción	Responsable	Semana								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Comunicación de la misión y visión de la compañía.	Gerencia General	■								
2	Comunicación de los valores de la empresa.	Gerencia General	■								
3	Comunicación de los objetivos globales de la organización.	Gerencia General	■								
4	Comunicación de los objetivos específicos de cada área funcional.	Gerencia General		■							
5	Trabajo de cada área para hacer el plan de implementación para cada objetivo.	Gerencias Funcionales			■	■					
6	Comunicación a la organización de los planes de cada área funcional.	Gerencias Funcionales					■				
7	Reporte de los avances en monitoreo y seguimiento.	Todos los miembros de la organización						Proceso continuo			

El cuadro anterior hace referencia a la etapa de implementación de las nuevas directrices estratégicas de la compañía. Se pretende que en seis semanas, se tengan listos los planes de cada área funcional. El proceso de implementación global de la estrategia será más amplio, sin embargo, es necesario iniciar rápidamente para traducir los objetivos planteados en acciones concretas que permitan dar resultado al finalizar el presente año.

Los elementos de control específicos para cada área deberán ser diseñados por el experto de cada una de éstas, por ello, se debe cuidar que los planes estén alineados con los objetivos descritos que la Gerencia General pretende lograr. En el apartado siguiente, se sugieren algunos indicadores imprescindibles para el monitoreo y el control de los resultados.

4.1.1.7 Elementos de control y verificación de los avances estratégicos

La Gerencia General de la organización deberá implementar un método de seguimiento de todas las áreas de la organización, con el fin de ir modificando los

objetivos de cada área anualmente para lograr el objetivo estratégico de largo plazo.

Los indicadores a seguir por la organización deberán ser el porcentaje de clientes nuevos, el porcentaje de recompra de servicios entre clientes actuales y el posicionamiento de la compañía principalmente, sin dejar de lado indicadores financieros como utilidades, margen de contribución por servicios y el control de gastos.

La implementación de herramientas, como el cuadro de mando integral, pueden ser una solución para el monitoreo continuo de estos indicadores y además, una base sólida para la toma de decisiones de inversión en equipos, infraestructura y capacitación.

En el caso de cada área funcional se deben montar sistemas estadísticos de monitoreo, para controlar el avance en cada objetivo.

El área técnica debe contemplar entre sus indicadores claves de desempeño los siguientes: cantidad de cursos, charlas y servicios de asesoría se contratados mensualmente, cantidad de clientes nuevos que acceden a los servicios, cantidad de clientes actuales que efectúan recompra. Al mismo tiempo, deberán mantener archivos digitales de los documentos asociados a los servicios otorgados a cada cliente.

El área de mercadeo y ventas deberá utilizar como indicadores, los porcentajes de recompra y la valorización que da el cliente a aspectos de flexibilidad de horarios y personalización de la oferta, pues son las dos fortalezas con que se busca que compita SGA en el mercado; deberá determinar el grado de satisfacción de los clientes. Otro documento esencial a construir es el perfil de cada cliente y su historial de servicio; es preciso que sea el departamento encargado de monitorear el crecimiento de la organización con estadísticas de adquisición de clientes nuevos, efectividad de promociones asociada a la cantidad de servicios contratados a

partir de cada promoción entre clientes nuevos y actuales, y porción de mercado abastecida.

Los indicadores para la gestión de Tecnologías de Información serán la cantidad de visitas recibidas en la página electrónica, cantidad respuestas a correos electrónicos y encuestas, cantidad de comunicaciones recibidas de los clientes, avance en la digitalización y diseño de documentos para los cursos virtuales.

La herramienta principal para la evaluación de la gestión del recurso humano será el uso de la encuesta de satisfacción del personal de manera periódica, iniciando un proceso de mejora continua en los aspectos de mayor descontento entre sus colaboradores.

Para la gestión de finanzas e inversión deberán hacerse proyecciones de flujo de caja asociados con cada inversión y mantenerse el monitoreo, mediante indicadores financieros, como el retorno sobre la inversión, el margen de contribución y el análisis vertical y horizontal de los estados financieros. Al ser una industria emergente, no se podrá hacer una comparación con indicadores financieros del sector, sin embargo, podrán compararse los estados de la misma compañía para evaluar el crecimiento financiero de la compañía.

4.2 Mezcla de mercadeo propuesta

4.2.1 Producto

Sobre la gama de servicios que ofrece SGA, se observa que es variada y se encuentra acorde con los requerimientos del mercado meta, como se demostró a partir de la encuesta efectuada a una muestra del sector, todos los servicios le fueron atractivos a algún miembro y se encuentra entre sus 3 opciones preferidas.

En principio, se sugiere mantener el portafolio de servicios, dándole prioridad a la premisa de armar paquetes de servicio personalizados, según el interés y necesidades de cada cliente en particular.

La sugerencia más agresiva sobre el producto es que a través de la Gerencia de Tecnologías de Información, se brinden cursos virtuales por medio del sitio electrónico de la compañía.

Esta variación de la oferta abre nuevos horizontes en términos de flexibilidad de horarios y aprovecha los recursos con que cuenta SGA, maximizando el uso de la página Web como interfaz con sus clientes y minimizando la necesidad de equipos adicionales o sitios físicos para impartir los cursos.

No se espera que este tipo de oferta minimice ninguna de las otras opciones de curso, pues este será una opción que implica características como saber leer, acceso a Internet, conocimiento de uso del computador, tener una herramienta de pago ya sea por transferencia o por tarjeta de crédito.

Esta opción se espera que sea útil para personas individuales que requieren del curso para optar por el carné de Manipulación de Alimentos, pero que no encuentran laborando para ninguna compañía en particular, estudiantes que gusten acrecentar su currículo, personal nuevo o rezagado en empresas, que ya hayan tomado el curso en la modalidad presencial, personal con horario restringido, entre otros.

Según el diseño del curso podrá hacerse en grupo o de manera individual, con lo que se amplía la flexibilidad.

4.2.2 Precio

Se sugiere incrementar los precios de los cursos a un valor de 26 dólares por persona, precio estándar. Esto basándose en que sin importar el tamaño de la organización los contenidos de los cursos son los mismos, con la diferencia de los ejemplos de aplicación según el tipo de industria abastecida. Así mismo, el tamaño de la compañía no afecta el contenido de los cursos, por lo que no debe variar el costo. Para estos casos, según la cantidad de personas, es posible que se hagan descuentos por volumen.

Para el caso de los servicios de asesoría, se recomienda elevar el precio del servicio a 35 dólares por hora profesional, diseñando cada paquete según las necesidades específicas del cliente.

Para las charlas técnicas, se propone cambiar la política de precios, dando un costo fijo por charla y no cobrándolo por hora profesional. Este elemento al nivel interno permite trabajar con el factor tiempo a la hora de asignar el precio y permite armar paquetes de servicio, al impartir charlas como regalías asociadas a servicios de otras áreas contratados.

Mientras no se cuente con los recursos necesarios para resolver la necesidad de equipo de proyección y espacio físico fijo, se debe mantener la práctica de convenir con los clientes el lugar para impartir el curso, el suministro del sistema de proyección y los viáticos, si se requiere el desplazamiento a lugares alejados de la capital o cuando los colaboradores de SGA deban pasar la noche en un hotel.

Se justifican estas medidas, pues la frecuencia de contratación de servicios indica que los cursos son una necesidad exigida por la Ley para la operación de los clientes, y por lo tanto, lo hace cliente menos sensible al precio; por su parte, los servicios de asesoría responden a necesidades internas de las compañías que buscan resolver traduciéndose en mejoras en la rentabilidad, y con beneficios palpables durante un largo plazo, por lo tanto, la sensibilidad al precio dependerá

del análisis costo- beneficio. En contraste, se encuentra la situación de las charlas, las cuales son contratadas con menor frecuencia y su fin es más de refrescamiento de conocimientos o entrega del panorama general del tema, por su corta duración, lo que hace a los clientes más sensibles al precio.

Para el nuevo producto (cursos virtuales) se sugiere mantener invariante el precio al inicio para evaluar la acogida de éste en el sector, mediante el análisis de la demanda y la retroalimentación de los clientes que contraten el servicio, se podrá adecuar el precio sin temor a causar un impacto en el dinero recibido por el servicio estrella de la compañía.

4.2.3 Plaza

La herramienta actual para ofertar los servicios posee un gran potencial, el uso de Internet como plaza para dar a conocer los servicios es apropiado, sin embargo, puede ampliarse, de manera que se llegue también a otros miembros del mercado meta; por ejemplo, se podrían poner banners electrónicos en las páginas de reclutamiento de personal para que estén al alcance de los empleadores y de los empleados, ya sea en www.empleo.co.cr, www.empleos.net, www.talento.com, entre otras. De esta manera, se llega tanto al cliente individual que busca acrecentar su currículum con capacitaciones de alto nivel y a los ejecutivos de las organizaciones que manejen o transmitan la existencia de la oferta a los encargados del desarrollo profesional del recurso humano en los clientes potenciales.

A su vez, permite darse a conocer en otras latitudes, aprovechando la globalidad de la red de Internet y prepara el camino para una eventual expansión al mercado internacional inclusive una vez montados los cursos virtuales, se convierte en un canal de distribución internacional para evaluar el éxito de una internacionalización del servicio.

También pueden generar mayor demanda de servicios: la distribución de información general de servicios en el Colegio Profesional asociado y la oferta en las Universidades donde imparten la carrera de Tecnología de Alimentos, Ingeniería Química y Producción Industrial.

4.2.4 Promoción

La promoción de los servicios debe seguirse haciendo en Internet, ampliando horizontes con otros medios, como la publicación de anuncios en revistas especializadas.

Los paquetes de servicios deben diseñarse a la medida, según el tamaño de la organización y sus requerimientos. Es conveniente el impulso de "combos", que movilicen la contratación de servicios hacia aquellos que se vayan quedando rezagados respecto a los objetivos estratégicos planteados.

Puede diseñarse un sistema de cliente frecuente y por ejemplo, se otorgue el derecho a una charla técnica después de cinco servicios de cursos de capacitación o asesoría contratados.

La variación de la publicidad y promoción recaerá directamente en el sistema de monitoreo, perfil de clientes y del crecimiento de la organización.

De esta propuesta, se desprende que la base de una administración efectiva de SGA para potenciar sus capacidades y crecer en el mercado actual, la formalización de sus metas y objetivos estratégicos, para iniciar el proceso de mejora continua de la organización.

4.3 Conclusiones

La industria alimentaria costarricense se caracteriza por ser un sector heterogéneo con actividades productivas de índole diversa, en la que predomina la existencia de pequeñas y medianas industrias, cuyas necesidades de asesoría y capacitación responden, en su mayoría, a requerimientos de ley para la operación y competencia en los mercados nacional e internacional.

La empresa costarricense Sistemas de Gestión en Alimentos es una pequeña empresa fundada en el año 2 004 y está dedicada a ofrecer servicios de asesoría, consultoría y capacitación a las pequeñas y medianas industrias del sector de alimentos, las cuales operan en el territorio nacional.

Al referirnos a las fortalezas que tiene SGA, se hace referencia a la calidad del recurso humano, la flexibilidad de horarios y la personalización de la oferta; éstas son las primordiales ventajas competitivas para la competencia en el mercado.

La principal debilidad de SGA estaba centrada en la informalidad y falta de documentación de sus objetivos, aspiraciones y elementos identificadores de la compañía, no obstante, la propuesta desarrollada tiene el potencial de solventar esta situación.

El análisis externo mostró que SGA se desenvuelve en un mercado con pocos competidores consolidados, entre ellos: el INA y CACIA son los principales competidores. La oferta del INA se limita a cursos de manipulación y no ofrece flexibilidad de horarios; la oferta de CACIA ofrece servicios similares a los de SGA, pero se enfoca a sus asociados.

Por esos factores, la estrategia competitiva más adecuada es la diferenciación amplia, basada en las ventajas competitivas de flexibilidad de horarios y personalización de la oferta.

Los objetivos estratégicos globales propuestos coinciden con la estrategia y se tradujeron en objetivos específicos de cada área, al plasmar las directrices para orientar los esfuerzos en procura de la consolidación y crecimiento de SGA.

Se encontró, a partir del análisis de las características internas, que la falta de control sobre la tasa de crecimiento, aportaba una idea errónea de sistematicidad en el crecimiento, el cual no había presentado una tendencia clara.

Con este análisis fue posible determinar una meta concreta y medible de crecimiento para alcanzar un lugar de privilegio en el 2015 y las tareas específicas necesarias en cada departamento para avanzar hacia esa meta durante el 2009.

El mayor reto para el equipo técnico radica en la obtención de nuevos clientes y nuevos contratos de servicio, manteniendo los estándares de calidad que son la carta de presentación de SGA.

Para el caso de mercadeo, su meta principal es confeccionar un perfil de los clientes y estadísticas de seguimiento de servicios para diseñar ofertas, promociones y publicidad que apoyen el crecimiento de la organización.

Tecnologías de Información debe tener como norte, el monitoreo de las visitas a la página de Internet y el diseño de cursos virtuales para incrementar la oferta y aumentar los clientes, siempre con la premisa de horario flexible.

La gestión del recurso humano se ha llevado a cabo en su forma más básica, al contemplar solamente funciones de reclutamiento y selección del personal, la nueva directriz a seguir debe radicar en la gestión integral de motivación, compensación, capacitación y evaluación del desempeño, para complementar las funciones actuales.

Este es un momento clave para incorporar profesionales en finanzas, que evalúen la conveniencia y capacidades de inversión de la compañía para abastecerse de infraestructura y equipo propios.

El proceso de implementación y comunicación de la estrategia es fundamental para garantizar la efectividad del plan propuesto.

La integración de elementos de verificación y control es uno de los aportes más significativos de la propuesta, pues permite llevar a cabo una evaluación sistemática del avance en la consecución de objetivos.

4.4 Recomendaciones

Se recomienda diseñar e instaurar un cuadro de mando integral como herramienta para el monitoreo del avance en la consecución de objetivos y como elemento de seguimiento inmediato para los elementos claves de control.

Es importante confeccionar un “Manual del colaborador” que contenga un compendio de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización como medio de comunicación e impulso de la estrategia nueva de crecimiento (Se sugiere un ejemplo en el anexo 5).

Es preciso elaborar un manual de puestos en el que se definan claramente las tareas y funciones encomendadas a cada puesto de trabajo, pues es un elemento de apoyo deseable en la operación estratégica de la compañía.

El diseño y uso de un sistema de evaluación de desempeño para todos los colaboradores de la organización, es recomendable para promover una actitud cordial y de responsabilidad dentro de la organización y el sentimiento de una atención justa al esfuerzo.

Existen elementos complementarios para apoyar el proceder de la organización que pueden aportar valor a la empresa, entre ellos: expedientes para los colaboradores y perfiles para los clientes, elementos que permiten un mejor conocimiento interno y del mercado meta.

La realización del presente proyecto de graduación hizo posible adentrarse en las características de la industria alimentaria costarricense y contextualizar la empresa en su sector económico y el de sus clientes, así como establecer el marco de referencia teórico sobre el cual descansa el fundamento del proyecto; aspectos recopilados en el primer capítulo mediante la investigación bibliográfica y de fuentes diversas.

En el capítulo segundo se describió la historia, trayectoria y operación propias de la empresa costarricense SGA y se identificaron los elementos estratégicos existentes, como medio de diagnóstico y establecimiento de las condiciones base para el análisis de la situación.

El análisis de los factores internos y externos de la organización se efectuó mediante el uso de herramientas de análisis basadas en la teoría, en la investigación y en la recopilación de información, a través de un sondeo de reconocimiento de la compañía, sus servicios y las características de valor para los clientes potenciales. Se complementó el análisis interno con el uso de una encuesta de satisfacción del personal. Conjuntamente, como complemento, se planteó un FODA, para resaltar las características fuertes de la compañía y conocer sus puntos débiles, además, se buscaba determinar las oportunidades ofrecidas por el entorno y las amenazas frente a las que se debe estar preparado; esto fue desarrollado en el capítulo tercero.

Finalmente, en el capítulo cuarto, sobre la base del análisis, se planteó una propuesta estratégica con el fin de potenciar las capacidades de la empresa SGA para su consolidación y competencia en el mercado, preparándola para el futuro. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de ésta, complementan el plan

estratégico propuesto y brindan un panorama claro a la empresa como respuesta a la confianza depositada para la elaboración de este proyecto.

Al finalizar este proyecto, se destaca la importancia de la comunicación para la implementación de este plan estratégico, su monitoreo a través de los elementos de control incorporados en la propuesta y la puesta en práctica de las recomendaciones para hacer de SGA uno de los principales oferentes en el mercado incipiente de subcontratación de los servicios de asesoría, consultoría y capacitación para las PYMES del sector de la industria alimentaria costarricense.

Como conclusión general del presente proyecto de graduación, se especifica que SGA posee características competitivas internas que lo perfilan como una gran opción y cuyo aporte no sólo contribuirá a la gestión de excelencia de pequeñas y medianas industrias, sino a la economía nacional, por sus características emprendedoras y de apertura para la formalización de sus procesos.

Bibliografía

Libros:

1. Fernández, A. (2004). "Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones: Un manual práctico para elaborar un plan estratégico". Madrid: España: Ediciones Díaz de Santos.
2. Ferrell, O. y Hartline, M. (2006). "Estrategia de Marketing". 3 ed. Distrito Federal: México: Thompson Editores S.A.
3. Gates, R. y McDaniel, C. (2005). "Investigación de Mercados". 6 ed. Distrito Federal: México: Thompson Editores S.A.
4. Gitman, L. (2003). "Principios de Administración Financiera". 10 ed. Distrito Federal: México: Pearson Educación de México S.A.
5. Hellriegel, D. et al. (2005). "Administración: Un enfoque basado en Competencias". 10 ed. Distrito Federal: México: Thompson Editores S.A.
6. Hill, Ch. & Jones, G. (1996). "Administración Estratégica". 3ed. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
7. Jofré, A. (2000). "Enfoques Gerenciales Modernos". 2 ed. San José: Costa Rica: Servicios Profesionales Delphi de Costa Rica.
8. Mauborgne, R. et al. (2005). "La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante". Buenos Aires: Argentina: Editorial Granica.

9. Sapag, N. (2007). "Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación". 1 ed. Distrito Federal: México: Pearson Educación de México S.A.
10. Thompson, A. et al. (2008). "Administración Estratégica: Teoría y Casos". 15 ed. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
11. Thompson, I. (2007). "Administración Estratégica". 10 ed. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
12. Van Der Berghe, E. (2005). "Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI". Bogotá: Colombia: Ecoe ediciones.

Proyectos de Graduación:

1. Alpízar, L. (2002). "Diseño de un plan estratégico de mercadeo para una empresa costarricense especializada en consultoría técnica." Universidad de Costa Rica, San Pedro, Costa Rica.
2. Flores, E. (2001). "Elaboración de una propuesta de plan estratégico de mercadeo y ventas para ATM Comercial S.A." Universidad de Costa Rica, San Pedro, Costa Rica.

Enlaces de Internet:

1. Información sobre SGA. Tomada durante el último trimestre de 2008, de la dirección electrónica www.sgacr.net
2. Frases célebres sobre Administración de Randy Pausch, y Peter Drucker. Tomadas en enero de 2009, de la dirección electrónica <http://www.liderdeproyecto.com/frase/>

3. Empresas de la industria alimentaria que reportan planilla a la caja costarricense de seguro social. Tomada durante el último trimestre de 2008, de la dirección electrónica www.ccss.sa.cr
4. Estadísticas de la contribución de la industria alimentaria a la economía nacional. Tomada durante el primer trimestre de 2009, de la dirección electrónica www.bccr.fi.cr

Anexo

Anexo 1. Detalle de los Reglamentos y Decretos de la legislación a la que se adscribe la industria alimentaria costarricense

I. Reglamentos para establecimiento y productos.

Decreto 33.240-S. Reglamento General de Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento.

Regula los requisitos y procedimientos para la obtención del Permiso de Funcionamiento. En la última reforma integral realizada el 23 de agosto de 2006 se simplificaron los trámites y los requisitos, los cuales están acordes con la categoría de riesgo sanitario de cada actividad y el número de empleados de cada empresa. Este Reglamento establece los Protocolos para otorgar permiso, a saber: Protocolo de Salud Ocupacional, Protocolo de Emergencias y Protocolo de Manejo de Desechos.

Decreto 31.595-S. Reglamento de Notificación y Registro de Productos.

Establece los requisitos para realizar la inscripción de productos ante el Ministerio de Salud para autorizar libre venta en el país. El reglamento va a ser pronto sustituido por el Reglamento Centroamericano de Registro Sanitario de Productos, el cual entrará a regir en Costa Rica una vez que sea publicado en La Gaceta. Este nuevo reglamento armoniza los requisitos de inscripción de productos en toda Centroamérica.

Decreto 33.102-MAG. Creación del Registro de Importadores de Animales, productos, subproductos y derivados de origen animal.

Este reglamento del Ministerio de Agricultura obliga a todos los importadores de productos y materias primas de origen animal a registrarse ante esa institución. Se deben reconocer los productos frescos y los mínimamente procesados (los productos procesados se inscriben en el Ministerio de Salud).

Decreto 24.798-S. Obligatoriedad del Carnet que acredita como Manipulador de Alimentos.

Este reglamento establece los requisitos que deben cumplir todas las personas que manejan alimentos para obtener el respectivo carnet de manipulador de alimentos, autorización que es necesaria para desempeñarse en la industria alimentaria.

II. Reglamentos Ambientales

Decreto 26.042. Reglamento de Vertidos y reuso de aguas residuales.

Este reglamento establece los límites máximos permitidos para cada parámetro de contaminación que se mide en los vertidos que realizan los entes generadores (incluye a las industrias). La violación de los límites máximos o la no presentación de reportes operacionales de los sistemas de tratamiento de aguas residuales, acarrea sanciones administrativas, civiles y penales para las empresas y sus administradores. Los reportes deben realizarse ante Acueductos y Alcantarillados y ante la respectiva Municipalidad en caso de alcantarillados locales.

Decreto 31.545. Regula ubicación de Plantas de Tratamiento.

Este reglamento complementa el tema de tratamiento de aguas y regula específicamente la obtención del permiso de ubicación de la Planta de Tratamiento de aguas residuales y su construcción.

Decreto 31.176-MINAE. Canon Ambiental por Vertidos (CAV).

Este reglamento establece el Canon Ambiental por Vertidos que es un cobro realizado por la contaminación provocada por los vertidos, en específico, por los parámetros de contaminación de Demanda Química de Oxígeno (DQO) y Sólidos Suspendidos Totales (SST). Los montos recaudados pretenden ser destinados a la reducción de la contaminación de las principales cuencas hidrográficas del país. La inscripción debe realizarse ante el MINAE.

Decreto 32.868-MINAE. Canon de Aprovechamiento de Aguas (CAA).

Este reglamento establece el cobro del Canon de Aprovechamiento de Aguas, el cual es el cobro de un monto por metro cúbico de agua concesionada a cada representante y afecta las concesiones para la utilización de aguas superficiales y subterráneas. La inscripción debe realizarse ante el Departamento de Aguas del MINAE.

Decretos 27.000-MINAE y 27.001- MINAE.

Regulación de Desechos peligrosos, especiales y su transporte.

III. Reglamentos sobre comercialización de productos y consumidor

Los reglamentos relacionados con el tema de comercialización en el mercado y de defensa de los intereses del consumidor están relacionados con los lineamientos de la Ley No. 7472 de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. Son objeto de control por parte el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y sus dependencias, como la Comisión Nacional del Consumidor y la Comisión Nacional de la Competencia.

Decreto 26.012-MEIC. Reglamento General de Etiquetado de Alimentos Preenvasados.

El Reglamento de Etiquetado de Alimentos Preenvasados regula los requisitos obligatorios que deben cumplir las etiquetas de todos los alimentos, tales como: nombre del producto, contenido neto, lista de ingredientes, etc. Recientemente, recibió dos reformas parciales importantes; la primera fue modificaciones sobre el marcado de la fecha de vencimiento (Decreto 33.180) y la segunda fue sobre la obligación de declarar los ingredientes alergenos (Decreto 33.117) en la lista de ingredientes.

Decreto 30.256-MEIC-S. Reglamento de Etiquetado Nutricional de Alimentos.

Este reglamento es complementario al Reglamento de Etiquetado y regula la declaración nutricional de los nutrientes presentes en un determinado alimento. El etiquetado nutricional es obligatorio para cualquier producto que realice declaraciones de corte nutricional en su etiqueta.

Decreto 30.094-S. Reglamento para el Control de la Publicidad de Alimentos.
Complementa las regulaciones de etiquetado y regula específicamente el tema de la publicidad de los alimentos en medios de comunicación.

Decreto 26.480-MEIC. Reglamento de Contenido Neto de Preempacados.
Establece las regulaciones en cuanto al contenido neto que deben cumplir los alimentos que están preempacados, la declaración de la cantidad de producto y las tolerancias permitidas.

IV. Reglamentos de la Unión Aduanera Centroamericana

Los Reglamentos Centroamericanos (RTCA) emanados del proceso de conformación de la Unión Aduanera Centroamericana son de carácter supranacional y de aplicación obligatoria en Costa Rica una vez que son puestas en vigencia vía decreto publicado en La Gaceta.

Actualmente, se han emitido gran cantidad de reglamentos en todos los ámbitos productivos y específicamente, para el sector alimentario se promulgaron varios reglamentos que serán publicados en los próximos días en nuestro país.

- RTCA de Registro Sanitario de Productos Alimentarios.
- RTCA de Registro de Establecimientos de Alimentos (permiso de funcionamiento de Fábricas).
- RTCA de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (son obligatorias para otorgar permiso de funcionamiento).

- RTCA de Cantidad de Producto en Preempacados (Contenido Neto) *Este rige en Enero 2007.

Están en proceso de negociación toda otra serie de reglamentos técnicos que eventualmente regirán las respectivas materias en Costa Rica y la región, entre ellos:

- Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenaje (BPA),
- Reglamento General de Aditivos para alimentos.
- Reglamento de Criterios Microbiológicos para alimentos.
- Reglamento de Etiquetado de Alimentos y Reglamento de Etiquetado Nutricional.
- Reglamento Técnico de Harina de Trigo.
- Reglamento de Aceites y Grasas.
- Reglamento de Jugos y Néctares.

Anexo II: Hojas Web de consulta legal

La industria alimentaria cuenta con diversas páginas Web base de información sobre legislación asociada al sector, las principales se enlistan a continuación.

1. Sistema Nacional de Legislación Vigente (SINALEVI). Consulta de Leyes y reglamentos por número o por tema. www.pgr.go.cr/scij
2. Reglatec. Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Consulta de Leyes y reglamentos por número o por tema. www.reglatec.go.cr
3. Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE). Consulta de normativas ambientales y link con la SETENA. www.minae.go.cr
4. Ministerio de Comercio Exterior (COMEX). Incluye información sobre Unión Aduanera, Tratados de Libre Comercio y otros temas de comercio exterior. www.comex.go.cr
5. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Consulta de trámites, requisitos Sanitarios y Fitosanitarios y sobre el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA). www.protecnet.go.cr
6. Ministerio de Salud. Trámites y requisitos de registro de establecimientos y registro sanitario de productos. www.ministeriodesalud.go.cr
7. Asamblea Legislativa. Consulta de Proyectos de Ley y Leyes vigentes por número. www.asamblea.go.cr
8. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). Consulta sobre Normas Técnicas de productos y estándares internacionales de calidad (Por ej. ISO) www.inteco.or.cr .

Anexo III. Encuesta Autodirigida para clientes potenciales


Encuesta Autodirigida

Señor empresario, en este documento encontrará una encuesta interactiva que le dará a conocer una nueva opción de servicios para su empresa del sector alimentario.

Servirá de base para el impulso de una pequeña empresa costarricense, y para un proyecto de graduación de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.

El completar la encuesta no le tomará más de 10 minutos.

De antemano le agradecemos la inversión de su tiempo.



- 1. ¿Sabía usted que la empresa Sistema de Gestión en Alimentos existe?
 Sí No

- 2. ¿Conoce su oferta de servicios?
 Sí No


- 3. ¿Cual área de servicio le parece más atractiva?
 1. _____

- 4. ¿Tiene su empresa la necesidad de contratar servicios de capacitación o asesoría en gestión de Alimentos?
 Sí No

Existe desde el 2004. Su fundador es el reconocido Tecnólogo de Alimentos Moisés Badilla Porras. Información específica sobre su experiencia está disponible en la página web: www.sgacr.com


SGA ofrece tres áreas de servicio:

- asesoría personalizada para todo tipo de proyectos asociados a la industria alimentaria.
- Cursos de capacitación en Manipulación de alimentos reconocida por el Ministerio de Salud, y en HACCP ISO22000
- Charlas técnicas en HACCP, BPM, SSOP, SOP, etiquetado nutricional, codex alimentarius.



- 5. ¿Desea Recibir información sobre algún servicio en especial?
 Sí No

- 6. ¿Cuáles ? ordene anotando el de mayor prioridad en el campo 1 y el de menor prioridad en el campo 3
 1. _____
 2. _____
 3. _____



- 7. Elija un rango de precios que considere razonable para cada tipo de servicio:

Cursos de capacitación:


___ Menor a 20\$ por persona
 ___ Entre 20 y 25\$ por persona
 ___ Entre 25 y 30\$ por persona

Asesoría Técnica:

___ Menor a 25\$ por hora profesional
 ___ Entre 25 y 35 \$ por hora profesional
 ___ Entre 35 y 45 \$ por hora profesional

Charlas Técnicas:

___ Menor a 25\$ por hora profesional
 ___ Entre 25 y 35 \$ por hora profesional
 ___ Entre 35 y 45 \$ por hora profesional



Asesoría y consultoría en Procesos, Planta y Equipo.

- Diseño de plantas de alimentos: salas, restaurantes y comedores.
- Diagnóstico Técnico en Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo al Reglamento de buenas prácticas de manufactura de la Unión Aduanera Centroamericana.
- Estandarización de fórmulas de productos.
- Solución de problemas de inocuidad en procesos productivos.
- Implementación de procedimientos (Buenas Prácticas de manufactura, SOP, SSOP, Prerrequisitos HACCP- INTE ISO 22000)
- Revisión del cumplimiento de etiquetado general y nutricional RTCR 2012 y RTCR 30286
- Diseño de etiquetas y cálculo de la información nutricional.
- Inscripción y renovación de registros de productos ante el Ministerio de Salud.

Capacitación:

- El Curso de Manipulación de Alimentos (avalado por el Ministerio de Salud de Costa Rica)
- El Curso sobre la Norma - INTE ISO 22000:2005, Sistemas de Gestión de la seguridad de los alimentos.

Charlas técnicas:

- Principios de Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control (HACCP) de sus siglas en inglés.
- Buenas Prácticas de Manufactura.
- Buenas Prácticas de Manufactura y Almacenamiento según el Reglamento de la Unión Aduanera Centroamericana.
- HACCP de acuerdo al Codex Alimentarius.
- Manipulación de Alimentos.
- SOP y SSOP´s: Procedimientos de operación estándar y de limpieza y desinfección.
- Control de plagas.
- Etiquetado según el Reglamento de Alimentos Preemvasados.
- Microbiología de Alimentos.
- Etiquetado nutricional según el reglamento de Etiquetado Nutricional.
- Sustancias Peligrosas.
- Calidad e inocuidad Alimentaria.
- La administración de la salud sobre competitividad.
- Normativas voluntarias del Codex Alimentarius.
- Inocuidad de Alimentos.

- 8. ¿Ha contratado anteriormente servicios semejantes a los de SGA?
 Sí No

- 9. ¿Con qué empresa?
 ___ Instituto nacional de aprendizaje (INA)
 ___ Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA)
 ___ Otro ¿Cuál? _____

- 10. Ordene los siguientes atributos de servicio, según los considere esenciales, anote el número 1 para el más importante y el número 5 para el menos importante.
 ___ Confidencialidad
 ___ Calidad
 ___ Puntualidad
 ___ Precio



- 11. El horario más conveniente para impartir capacitaciones según su criterio es:
 ___ en horario de oficina (8:00 am a 5:00 pm L-V)
 ___ en horario nocturno (L-S después de las 5:00 pm)
 ___ Sábados entre 8:00 am y 5:00 pm
 ___ Domingos entre 8:00 am y 5:00 pm

- 12. Su compañía posee:
 ___ menos de 5 colaboradores
 ___ entre 5 y 9 colaboradores
 ___ entre 10 y 29 colaboradores
 ___ entre 30 y 59 colaboradores
 ___ entre 60 y 99 colaboradores
 ___ más de 100 colaboradores





- 13. ¿Gusta externar una breve opinión o comentario sobre esta oferta?

—


Muchas Gracias por su Colaboración.
Si desea contactarnos hágalo a través de la página web: www.sgacri.com o a través del teléfono 88397223

Anexo IV. Encuesta Autodirigida para medir la satisfacción del personal

Encuesta de satisfacción del personal

Apreciado colaborador, su opinión cuenta.

Por favor destine 15 minutos de su tiempo para completar la siguiente encuesta.



1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con SGA como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

<input type="radio"/> muy satisfecho	<input type="radio"/> bastante satisfecho	<input type="radio"/> poco satisfecho	<input type="radio"/> nada satisfecho
--------------------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------------------

2. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

<input type="radio"/> Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas
<input type="radio"/> Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no
<input type="radio"/> No se me reconoce en absoluto.

3. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Conoce bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me exige de forma razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Motiva al equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica los objetivos de su área de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorarlos objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza de forma efectiva planes y recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da buen ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da muestras de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Por favor, puntúe su grado de satisfacción con la gestión del recurso humano en cuanto a los siguientes aspectos:

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Descripción del puesto(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluaciones del desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información sobre promociones y puestos vacantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de herramientas básicas y suministros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

Sí No (Pase a la pregunta 8)

7. ¿Cuán satisfecho quedó usted con la respuesta?

Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?

Sí No

9. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre SGA?

Sí No

10. ¿Tiene alguna recomendación sobre como mejorar la relación entre empresa y empleados?

11. ¿A que departamento pertenece usted?

- Gerencia General
- Gerencia de Tecnologías de información
- Gerencia de Mercadeo
- Staff Técnico
- Contaduría



Muchas Gracias por su Colaboración.

Su opinión es muy valiosa para hacer de SGA un mejor lugar para trabajar.

Anexo V. Propuesta del "Manual del colaborador"