

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA FRIGORÍFICO VIJAGUAL
S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

GABRIEL ALBERTO PEÑA ARANGO

(000-177757)

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

Marzo de 2015

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA FRIGORÍFICO VIJAGUAL
S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

GABRIEL ALBERTO PEÑA ARANGO

(000-177757)

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director:

MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

Marzo de 2015

DEDICATORÍA

A Dios, por la vida, por llenarme de bendiciones día a día y darme la capacidad de cumplir con este objetivo que da inicio a esta faceta profesional, que con muchas expectativas había estado esperando.

A mis padres, con todo mi amor, por su dedicación y entrega absoluta a mi formación como persona de bien, su apoyo incondicional y consejos en los momentos más necesarios.

A mis hermanos, mi fuente de inspiración y amigos inseparables, a quienes amo y extraño con todo mi corazón.

A mis abuelos y abuelas, por su compañía, apoyo y ejemplo constante en este proyecto de vida que hoy empieza.

A Yuli, por su amistad, amor y compañía.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero dar gracias a Dios, por permitirme cumplir con esta meta tan importante de mi vida, por darme la fuerza y capacidades necesarias para salir adelante.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, por acogerme durante todo el trayecto de mi carrera, ser mi segundo hogar y darme la oportunidad de explotar y ampliar mis conocimientos.

A la Ing. María Del Coral, directora de este proyecto, por su tiempo dedicado, entrega y confianza.

A la familia Frigorífico Vijagual; al Ing. Javier Sánchez y todo el equipo de Calidad, que confiaron desde el principio en mí y me permitieron forjar una valiosa amistad.

A todos mis amigos y conocidos, que de alguna manera me apoyaron y creyeron siempre en mis capacidades personales y profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	14
1.1 Nombre de la empresa	14
1.2 Actividad económica	14
1.3 Número de empleados	14
1.4 Teléfono	15
1.5 Dirección.....	15
1.6 Reseña histórica.....	15
1.7 Descripción del área específica de trabajo	17
1.8 Nombre y cargo del Supervisor Técnico:	19
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	20
3. ANTECEDENTES	23
4. JUSTIFICACIÓN	30
5. OBJETIVOS	32
5.1 Objetivo General	32
5.2 Objetivos Específicos.....	32
6. MARCO TEORICO	34
7. DISEÑO METODOLÓGICO	45
8. DESARROLLO DEL PROYECTO	46
8.1 Revisión del Plan Estratégico	46
8.2 Auditoría Externa.....	51
8.2.1 Oportunidades y amenazas del macro entorno.	52
8.2.2 Oportunidades y Amenazas del micro entorno.	55
8.2.3 Modelo de 5 fuerzas de Michael Porter.	56
8.2.4 Priorización de Oportunidades y Amenazas	61

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

8.2.5 Matriz E.F.E.....	61
8.3 Auditoría Interna	64
8.3.1 Fortalezas de la compañía.....	64
8.3.2 Debilidades de la compañía	65
8.3.3 Priorización de fortalezas y debilidades de la compañía	66
8.3.4 Matriz E.F.I.....	66
8.6 Diseño de Sistema de Indicadores de Gestión.....	76
8.6.1 Gerencia de Operaciones.	77
8.6.2 Gestión de Calidad.....	80
8.6.3 Coordinación de Gestión Ambiental.....	82
8.6.4 Coordinación de Gestión Humana.....	83
8.6.5 Coordinación de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).....	84
8.6.6 Compra de Ganado.....	85
8.6.7 Central Mayorista Kikes (CMK).....	86
8.6.8 Compras.....	87
8.6.9 Relación Estrategias – Indicadores.....	88
8.6.10 Otros Indicadores de Gestión por implementar.....	93
8.7 Responsabilidad Social Empresarial	95
8.7.1 Propósito.....	95
8.7.2 Grupos de Interés – Stakeholders.....	96
8.7.3 Propuesta Plan RSE.....	101
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFIA	112
ANEXOS.....	117

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. <i>Oportunidades y amenazas del macro entorno</i>	53
Tabla 2. <i>Oportunidades y amenazas del micro entorno</i>	55
Tabla 3. <i>Oportunidades y amenazas del sector según modelo de Michael Porter</i>	56
Tabla 4. <i>Priorización de oportunidades y amenazas</i>	61
Tabla 5. <i>Matriz E.F.E.</i>	62
Tabla 6. <i>Análisis de fortalezas</i>	64
Tabla 7. <i>Análisis de debilidades</i>	65
Tabla 8. <i>Priorización de fortalezas y debilidades</i>	66
Tabla 9. <i>Matriz E.F.I.</i>	67
Tabla 10. <i>Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa</i>	71
Tabla 11. <i>Matriz DOFA - Oportunidades</i>	74
Tabla 12. <i>Matriz DOFA - Amenazas</i>	75
Tabla 13. <i>Indicadores Gerencia de Operaciones</i>	78
Tabla 14. <i>Indicadores Gestión de Calidad</i>	80
Tabla 15. <i>Indicadores Gestión Ambiental</i>	82
Tabla 16. <i>Indicadores Gestión Humana</i>	83
Tabla 17. <i>Indicadores SST</i>	84
Tabla 18. <i>Indicadores Compra de Ganado</i>	86
Tabla 19. <i>Indicadores CMK</i>	87
Tabla 20. <i>Indicadores Compras</i>	88
Tabla 21. <i>Relación Estrategias - Indicadores</i>	88
Tabla 22. <i>Indicadores Complementarios</i>	93
Tabla 23. <i>Propuestas RSE</i>	102

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Estructura organizacional.....	14
<i>Figura 2.</i> Organigrama Gerencia de Operaciones	17
<i>Figura 3.</i> Matriz I.E.....	69
<i>Figura 4.</i> Stakeholders.....	96

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A. Cuadro de Mando Integral Operaciones.....	117
Anexo B. formato Informe Línea de Beneficio.	117
Anexo C. formato Informe Desposte.	117
Anexo C. formato Informe Porcionado.....	117
Anexo D. Cuadro de Mando Integral Gestión de Calidad.....	117
Anexo E. Cuadro de Mando Integral Gestión Ambiental.....	117
Anexo F. Cuadro de Mando Integral Gestión Humana.	117
Anexo G. Cuadro de Mando Integral SST.	117
Anexo H. Cuadro de Mando Integral Compra de Ganado.	117
Anexo I. Cuadro de Mando Integral CMK.	117
Anexo J. Cuadro de Mando Integral Compras.....	118
Anexo K. Cuadro de Mando Integral Operaciones.....	118

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA FRIGORÍFICO VIJAGUAL S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

AUTOR(ES): GABRIEL ALBERTO PEÑA ARANGO

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ

RESUMEN

Este proyecto se desarrolla en Frigorífico Vijagual S.A. de la ciudad de Bucaramanga, se enfoca en la realización del Direccionamiento Estratégico de la Gerencia de Operaciones, con base en la revisión del Plan Estratégico Corporativo, por ello se elabora el diagnóstico estratégico de la empresa identificando las variables del entorno que afectan positiva o negativamente el correcto funcionamiento de la compañía en el sector. De acuerdo a esto, se identifican las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas de la organización, minimizando las amenazas y debilidades encontradas, midiendo su cumplimiento por medio de indicadores de gestión, dispuestos en un Cuadro de Mando Integral, previamente diseñado, que permite identificar el comportamiento de las variables y el alcance de los objetivos asociados a cada indicador. Con el objetivo de complementar el Direccionamiento Estratégico que se despliega y obtener mejores resultados en los procesos, reconocimiento de la organización y mayor rentabilidad del negocio, se propone un Programa de Responsabilidad Social Empresarial que facilite el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Corporativos, a través del mejoramiento de las condiciones de los Grupos de Interés de los cuales depende la organización, estableciendo relaciones con cada uno de ellos, logrando beneficios entre la empresa y cada agente, generando un desempeño superior en la operación de la empresa, con altos niveles de productividad y competitividad en el sector de productos y servicios cárnicos.

PALABRAS CLAVES:

Plan Estratégico, Misión, Visión, Diagnóstico, Cuadro Mando Integral, Responsabilidad Social.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRATEGIC ADDRESSING UNDER PERSPECTIVE OF COMPANY SOCIAL RESPONSIBILITY FOR FRIGORIFICO VIJAGUAL S.A. FROM THE CITY OF BUCARAMANGA.

AUTHOR(S): GABRIEL ALBERTO PEÑA ARANGO

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ

ABSTRACT

This project is developed in the Frigorífico Vijagual S.A. from the city of Bucaramanga and aims to perform the strategic addressing of the operation management, based on the review of the Corporative Strategic Plan, where the strategic diagnose of the company identifies the variables of the environment that affects positive and negatively the well functioning of the company in the industry; according to this, it is identified the required strategies to take advantages on the opportunities of the environment and the strengths of the organization, minimizing the weaknesses and threats found, measuring them fulfillment by using management indicators, arranged in the balanced scorecard, previously designed, allowing to observe the behavior and scope of the objectives according to each indicator, in accordance to the activities and internal processes which requires to be traced. Correlated to the strategic addressing that deploys and with the aim of getting better results to the processes, company recognition and sustainability of the business, it is intended a platform of the company social responsibility that provides the fulfillment of the mission, vision and corporative objectives, through the improvement of the conditions from the stakeholders from which the company depends on, establishing relationships with each of them, achieving benefits between the company and every agent, generating an outstanding company operation, with high levels of productivity and competitiveness in the meat industry.

KEYWORDS:

Strategic Plan, Mission, Vision, Strategic Diagnosis, Management Indicator, Scorecard, CSR.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Esta práctica, desarrollada en la planta de sacrificio, Frigorífico Vijagual S.A., que desempeña su actividad económica en el sector de productos y servicios cárnicos, se basa en el planteamiento del Direccionamiento Estratégico de la Gerencia de Operaciones, llevando a cabo el diagnóstico estratégico de la compañía, identificando las oportunidades y amenazas del entorno y, las fortalezas y debilidades de la organización; se realiza una evaluación de estas variables con mayor relevancia, logrando determinar cuáles son las estrategias que deben ser empleadas a nivel corporativo, apoyándose en herramientas como la Matriz DOFA, Matriz Interna – Externa y Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.

Una vez planteadas las estrategias, se proponen indicadores de gestión que se asocian a las actividades y procesos internos de toda la planta, que den seguimiento al cumplimiento de las estrategias. Tales indicadores de gestión se disponen en el Cuadro de Mando Integral que se diseña de acuerdo a la teoría del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton. Dicho herramienta permite observar el cumplimiento de las metas establecidas en cada indicador, así como el comportamiento de las variables a las que se da seguimiento. Se plantean los documentos necesarios para conocer la información pertinente y dar seguimiento a los indicadores contenidos en el Cuadro de Mando.

Identificadas las variables que afectan el funcionamiento del Frigorífico y puesto en marcha el Cuadro de Mando Integral, se observa la relación que tiene la organización con ciertos grupos con los que se relaciona en su actividad económica; estos grupos

son llamados Agentes de Interés, en lo que respecta a la filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial. A nivel general, esta filosofía permite a las empresas mejorar su relación con los clientes, proveedores, colaboradores, comunidad del entorno en que se encuentra, medio ambiente y accionistas, empleando prácticas responsables que benefician cada ente y por consiguiente, a la compañía.

Se propone un Programa RSE, por medio del cual sea factible mejorar las condiciones de desempeño, productividad y eficiencia de los procesos operativos, administrativos y comerciales de la empresa, beneficiando además cada uno de los grupos con los cuales interactúa la organización. A su vez, se plantean indicadores de gestión que proporcione la observación en el cambio del estado de los Stakeholders y el nivel de cumplimiento de los planes contenidos en el Programa, según el grupo de interés al que se dirija.

Se anexan los formatos de seguimiento y los Cuadros de Mando Integral de cada área de la compañía en que se implementa dicha herramienta.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Nombre de la empresa

FRIGORÍFICO VIJAGUAL S.A.

1.2 Actividad económica

Beneficio de bovinos, porcinos y bufalinos; desposte de canales, empaque y refrigeración de cortes; limpieza, despacho y transporte refrigerado de vísceras, canales y productos; arreglo de pieles.

Sector: Productos y servicios de alimentos cárnicos

1.3 Número de empleados

A febrero 28 de 2015, la empresa contaba con 466 trabajadores.

A continuación se presenta la estructura organizacional (figura 1):

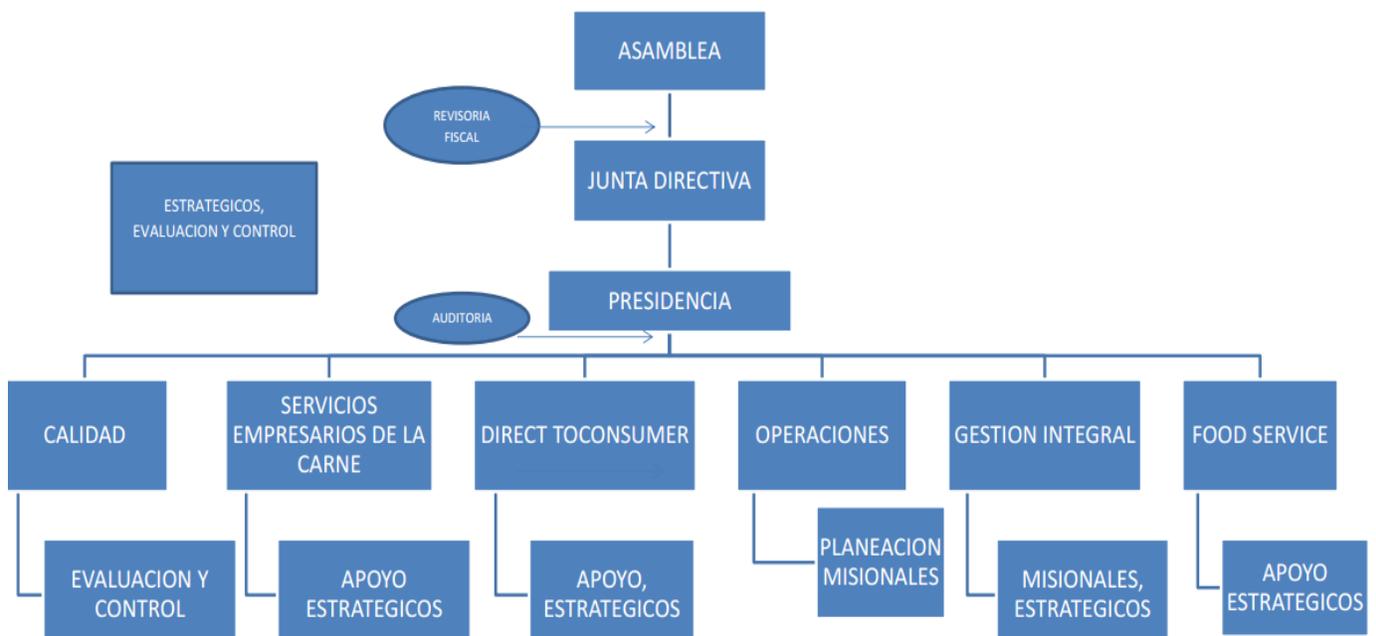


Figura 1. Estructura organizacional

Fuente: Frigorífico Vijagual S.A.

1.4 Teléfono

(57 -7) 6300177 - Fax: (57 -7) 6300177 Ext. 106 Bucaramanga - Colombia

1.5 Dirección

Kilómetro 8 Vía Bucaramanga - Rionegro

1.6 Reseña histórica

Fundada en el año 1996 en el km 8 vía Bucaramanga – Rionegro el 28 de noviembre, como Sociedad Anónima, inicialmente denominada como Central de Beneficio y Frigorífico de Santander – Frigosan S.A., posteriormente denominada frigorífico Vijagual S.A.

Cuenta con una asamblea de socios que a su vez, nombra la Junta Directiva, quien determina las políticas de la empresa y elige al Presidente, de quien depende las áreas administrativas, técnicas, de marketing, planta, recursos humanos y contabilidad.

En el año 2000 los institutos nacionales ICA e INVIMA, declaran al Frigorífico como apto para la exportación de carne y es certificado como Matadero Clase I. Hasta 2005 recibe autorización por parte de Venezuela, Aruba y Curazao, para la exportación de canales y carne despostada de bovinos y caprinos.

En marzo de 2002, se inicia el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, obteniendo los certificados ISO 9001:2000 (ICONTEC – IQNET) por vigencia de tres años; con alcance de “Beneficio de animales bovinos, procesamiento y comercialización de carne fresca, refrigerada, empacada al vacío y vísceras para consumo humano”.

En 2003, con asesoría de ECOPROFIT, se desarrolla el proyecto de producción más limpia en el Frigorífico, trabajando en el uso eficiente de agua y energía. En diciembre del

mismo año, se inicia con el proceso de ajuste de documentación e implementación del Sistema HACCP: Análisis de peligros y control de puntos críticos, con asesoría del Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos (CDPA).

En 2004, la empresa gana el premio a “Mejor Desempeño Ambiental”, dado por el Nodo de Producción más Limpia de Santander. Más tarde, en 2006 entran en funcionamiento los cuartos fríos nuevos, la sala de desposte nueva y el área de Derivados Cárnicos. También inicia la construcción del Laboratorio Vijagual y la compra de equipos, para entrar en funcionamiento en el año 2007.

En marzo de 2007 se inicia la asesoría para la Certificación HACCP. De igual forma, se renueva la Certificación para Exportación expedida por el ICA y el Permiso de Vertimientos con vigencia de cinco años.

En 2008 se da apertura a los puntos de venta de Medellín, Laureles y Piazza; en Bucaramanga a Servigirón y Serviflorida. En febrero se entrega al INVIMA el Plan Gradual de Cumplimiento de la planta de bovinos y desposte. Más tarde en mayo, se entrega al INVIMA el Plan Gradual de Cumplimiento de la planta de porcinos.

En el 2009 se inicia el proceso de Certificación de Carne Selecta Colombiana y se retoma el proceso de certificación del sistema HACCP. En el 2010 se inicia el proceso de implementación del Sistema HACCP. Se recibe certificación para exportar a países como Perú y Egipto.

En febrero de 2011 se obtiene la certificación del Sistema HACCP con vigencia hasta febrero de 2013. Posteriormente en junio de 2012 se renueva la Certificación de Exportación a Venezuela. En julio se presenta la auditoria de seguimiento y se mantiene la Certificación HACCP. En septiembre se presenta la auditoria de recertificación del Sistema ISO 9000:2008, con concepto favorable (Frigorífico Vijagual S.A.).

1.7 Descripción del área específica de trabajo

El organigrama del área de Operaciones se presenta a continuación, seguido de una descripción de cada una de las unidades funcionales:

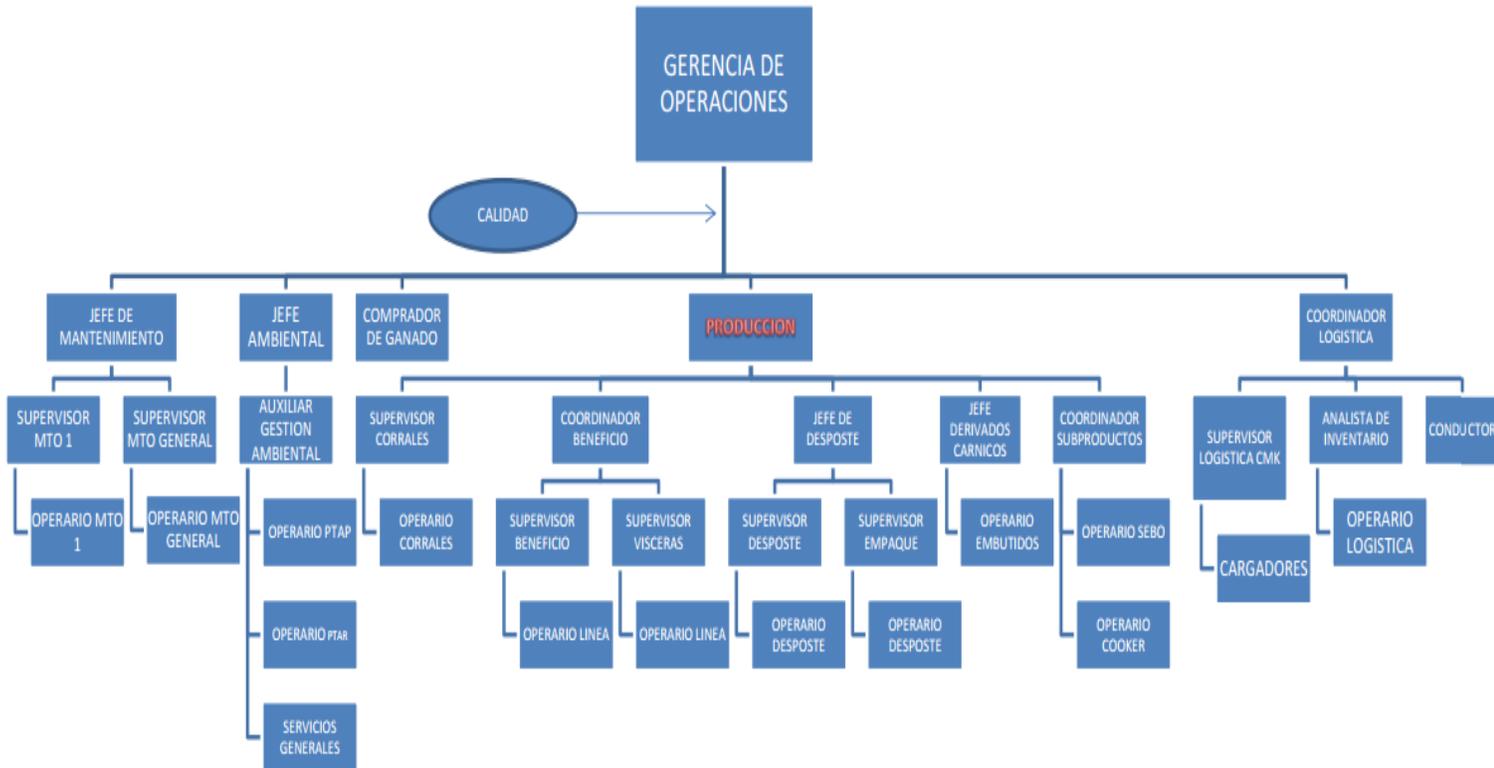


Figura 2. Organigrama Gerencia de Operaciones

Fuente: Frigorífico Vijagual S.A.

Corrales: lugar donde se realiza el proceso de recepción y ubicación del ganado de acuerdo a los requerimientos del cliente y de la empresa. Se efectúan actividades como marcado, verificación de peso, lavado y disposición en corrales de sacrificio. En esta sub-área se pretende adquirir la mayor cantidad de ganado, con las mejores características físicas, representadas en carne de calidad, con precios de compra accesibles, dando como resultado una mayor rentabilidad.

Línea de Beneficio: proceso que consiste en el sacrificio de animales, como reses y cerdos, de allí se obtienen los canales, vísceras y demás subproductos.

Desposte: proceso compuesto por las actividades de corte y clasificación de cada una de las partes de la Canal, además de empaque al vacío y refrigeración de los mismos en cavas correspondientes. Asimismo, este proceso incluye la elaboración de productos derivados, como embutidos, ahumados y vísceras, también comercializados por la empresa.

Logística: proceso en el que se ejecutan diferentes actividades relacionadas con el almacenamiento de productos, entre ellas, la ubicación de canales y productos en cavas (inventario), necesarias para la realización de las operaciones de transporte y entrega a clientes en centrales de abasto, plazas, supermercados y puntos de venta Kikes de la ciudad.

Subproductos: aquellos que se obtienen en el inicio de operaciones de la Línea de Beneficio. Abarca la comercialización y venta de pieles, cachos, cascos y demás componentes aprovechables del ganado.

Actividades de apoyo:

Compra de Ganado: relaciona el proceso de negociación entre el personal del Frigorífico y el proveedor (ganaderos), para la compra de animales.

Ambiental: abarca los procesos de tratamiento de agua, antes y después de efectuado el proceso de Línea de Beneficio. Cuenta con laboratorios que permiten el análisis de muestras de agua, con el objetivo de verificar las condiciones de uso y consumo de este insumo en la planta. A su vez, se estructuran programas que permiten mantener ciertas condiciones en la planta, en cuanto al control de residuos y plagas, preservación de áreas verdes, consumo de químicos, entre otros.

L y D: área conformada por los procesos de limpieza y desinfección, orientados a conservar las propiedades higiénicas en Línea, Desposte, pasillos y otras áreas de la planta.

Una vez se han realizado estas operaciones, se da inicio a los procesos de beneficio y demás actividades simultáneas.

Salud Ocupacional: departamento que brinda apoyo permanente a todos los procesos, manejando aspectos como seguridad, salud y bienestar de operarios, empleados administrativos y demás personal, por medio de medidas y programas de prevención de accidentes, recomendaciones y demás estrategias.

Gestión Humana: área encargada del manejo de las relaciones laborales de los empleados, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un clima laboral adecuado.

Calidad: área en la que se verifica el estado de inocuidad de los alimentos y los procesos que incluyen la manipulación de los mismos, como línea de beneficio, desposte, empaque y almacenamiento en cavas. La verificación se desarrolla a través de la toma de datos muestrales, que evidencien las propiedades térmicas ideales y la ausencia de agentes químicos, físicos y biológicos.

Mantenimiento: responsable de mantener en condiciones adecuadas las instalaciones de la empresa. Esta área se encarga de vigilar que no se presenten daños de ningún tipo, de modo que, exista un flujo de trabajo continuo y sin interrupciones a causa de averías.

1.8 Nombre y cargo del Supervisor Técnico:

Ingeniero Javier Francisco Sánchez Orjuela - Gerente de Operaciones.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Frigorífico Vijagual S.A., es una empresa que pertenece al sector de productos y servicios de alimentos cárnicos. Esta organización cuenta con amplias instalaciones, tecnología de punta y personal eficiente en cada una de las áreas.

Gracias a la responsabilidad y buen manejo de los procesos que aseguran la inocuidad de los alimentos, Frigorífico Vijagual cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001:2008 y HACCP. Con ello, se demuestra que se obtienen alimentos cárnicos saludables, libres de agentes químicos, biológicos y/o físicos. Su larga trayectoria en el sector de productos y servicios de alimentos cárnicos, hace que Frigorífico Vijagual sea uno de las empresas más significativas y rentables de la región.

Esta empresa está compuesta por diferentes áreas o departamentos; cada uno de ellos se complementa y soportan las tareas que se llevan a cabo, proporcionando un funcionamiento continuo y eficiente. Desde el área de operaciones, anteriormente descrita, se requiere la implementación de indicadores que permitan monitorear y auditar el desempeño de la organización en general, en especial aquellas actividades y procesos que componen el área operativa.

Debido a algunas situaciones que presentan problemas que impiden un desempeño mayor al requerido en las prácticas actuales de la empresa, es necesaria la modificación o ajuste de las actividades que dificultan el alcance de una productividad óptima del Frigorífico; de igual forma, es necesaria la medición periódica de procesos clave para la formulación de acciones correctivas. El seguimiento eficiente y la implementación adecuada de programas y acciones correctivas generará un mejor desempeño de toda la

organización, con personal motivado y capacitado, fomentando una mayor rentabilidad, buenas prácticas en procesos y mayor calidad en los productos.

Actualmente, se presentan situaciones como alto consumo de energía y agua; desmedida generación de residuos sólidos y bajo nivel de reciclaje; gran ausentismo del personal por enfermedades y accidentes laborales; reproceso en empaque del producto y devolución en puntos de venta por pérdida de vacío del mismo; entrega de informes y documentación de los procesos de forma desordenada y carencia de formato para estandarización de los mismos; despacho de pedidos erróneos, con faltante de producto y entrega en tiempos diferentes a los acordados con el cliente; compra de ganado con alto costo y bajo rendimiento de carne por animal, entre otras dificultades.

En consecuencia de lo mencionado, es de gran importancia la implementación de un modelo de gestión eficiente y el diseño de indicadores pertinentes que posibiliten la medición de los procesos y tareas más relevantes. En algunas de las divisiones que componen y apoyan el área de Operaciones, se ha generado seguimiento a problemas como el consumo de agua y energía, así como seguimiento a los precios de compra de las reses y el rendimiento cárnico de cada una de ellas. Pero este tipo de seguimiento no va más allá de la documentación histórica del consumo de metros cúbicos y kW de la planta y compra de reses, discriminando fecha, sexo, peso, entre otras características; no hay de por medio un enfoque estratégico y propuesta de metas en pro del cumplimiento de los objetivos operativos y por consiguiente, objetivos organizacionales.

Adicionalmente, es necesaria la estandarización de los informes de cada actividad operativa del Frigorífico para llevar un control eficiente del día a día en la empresa, con datos suficientes y organizados, que sea a su vez, una fuente de información que alimente los indicadores relacionados con cada una de las tareas de la planta. Además, se requiere la

recopilación de toda la documentación generada de los procesos en una base de datos a la cual tenga acceso el personal autorizado de la empresa, de manera que se puedan analizar cifras, gráficos y datos en general.

Finalmente y como complemento a la situación actual de la compañía, se observa la carencia de un programa o plan enfocado a los grupos de interés que componen la organización, a partir de la filosofía y perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE); el enfoque del direccionamiento estratégico, definiendo la estrategia y objetivos operativos, junto con la implementación del cuadro de mando y el programa de RSE, implica la obtención de mejores resultados y el éxito del negocio, reflejado en la obtención de la ventaja competitiva para la organización.

3. ANTECEDENTES

El sector cárnico y de la ganadería es atractivo en el mercado colombiano, el fin para aprovecharlo es fomentar y dar a conocer a las empresas y consumidores, que existen nuevas formas de comercialización y canales de distribución diferentes a los tradicionales. Cada vez es más amplio el portafolios de productos y servicios, con técnicas más elaboradas, mayores exigencias y normas que se deben cumplir en esta clase de unidades de negocio.

El análisis de direccionamiento estratégico del Sector Ganadero del Caribe Colombiano, desarrollado por Lombana et al. (2012), muestra que el objetivo de la formulación e implementación del direccionamiento estratégico es “lograr una mayor competitividad en el contexto nacional e internacional a través de oportunidades de mejora de los factores claves de éxito” (p.11). Igualmente, por medio de un pensamiento estratégico, se puede establecer una perspectiva compartida, que permite la construcción de un futuro satisfactorio para todos los agentes de la organización.

Frigorífico Vijagual S.A. cuenta con Misión, Visión y Políticas Corporativas, sin embargo la conceptualización de estos aspectos no es notable en los distintos niveles del negocio, por lo que se requiere de una divulgación y comunicación efectiva de los objetivos organizacionales y la estrategia global y de una necesaria formulación del plan estratégico de la gerencia de operaciones que encamine al personal hacia el logro de los objetivos y el éxito de la actividad económica de la empresa.

La consecución de resultados globales satisfactorios solo se puede lograr por medio de

la visualización de objetivos estratégicos claros, alcanzados gracias a un conjunto adecuado de estrategias, dirigidas por personal con altas capacidades y habilidades gerenciales. Además, necesita de un modelo de gestión que facilite la mejora continua de la organización y motive los miembros que en ella participan.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una de las herramientas más importantes que existen en el ámbito empresarial, para la medición y administración de una organización. Permite enfocar actividades de trabajo hacia el cumplimiento del plan estratégico de la compañía. Este modelo, proporciona la evaluación de las causas problema y la identificación de los medios para solucionarlas. Así pues “si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades” (Salinas, 2006, p.7).

Son limitados los casos en que se aplica el tablero de mando a empresas del sector de productos y servicios cárnicos, sin embargo no es motivo de impedimento para implementar y desarrollar la herramienta. Rodríguez, Ponssa y Abrego (2009), afirman sobre la viabilidad de aplicación de este tipo de herramientas gerenciales para empresas y organizaciones ganaderas argentinas. A pesar de no ser muy particular su implementación, no existen razones por las cuales se impida su ejecución. El diseño del CMI se considera un reto, por la definición de objetivos estratégicos en las perspectivas de negocio de estas empresas.

Según Faranda y Abadía (2011), es viable la implementación del cuadro de mando en pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario en Argentina, en el que se asocien

objetivos y estrategias de la organización, vinculando indicadores que sirven como alarma para indicar cuándo los resultados obtenidos se encuentran por debajo de los niveles esperados o deseados por la alta dirección.

Del mismo modo, Efraín Londoño (2013) aplica este modelo de gestión en una empresa del sector ganadero colombiano con la intención de desarrollar y planificar su estrategia. Este estudio, apoyado de la definición de misión, visión, valores de la compañía, además de factores como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Ahora, en Frigorífico Vijagual, al implementación del CMI es una oportunidad interesante para la observación y evaluación de las operaciones a nivel de Planta de Beneficio y demás actividades de apoyo. A pesar de ser una organización con varios años de trayectoria y reconocimiento en la región y el territorio nacional, existen varias dificultades que pueden estar limitando un mejor desempeño del Frigorífico.

En algunas de las unidades funcionales del Frigorífico se realiza seguimiento de variables importantes; por ejemplo, Corrales lleva a cabo un control del número de cabezas de ganado compradas, clasificando los datos a partir de variables como comprador/vendedor, lugar de procedencia, sexo del animal, peso del animal vivo, peso de la canal y posteriormente, se encuentra el rendimiento según la relación de los valores de peso antes y después de sacrificio.

Sin embargo “la calidad del producto (carne) depende en gran parte del insumo (animal), influyendo las practicas aplicadas en las fincas ganaderas, involucrando en el proceso la última tecnología en genética, alimentación, sanidad y manejo animal, obteniendo mejores características del mismo” (Bernal, 2012, p. 26). Luego las condiciones

óptimas del animal garantizan la calidad de la carne, de ahí la importancia de generar un seguimiento al tipo de ganado que se adquiere en la primera etapa de la actividad del Frigorífico.

La medición de los atributos de calidad es compleja durante el proceso de compra del ganado en pie. “Es difícil estimar las características comerciales tales como peso, estructura muscular, grado de grasa y conformación corporal” (Rodríguez, et al., 2009, p. 11). De acuerdo con lo anterior, es necesario para la compañía implementar índices que promuevan la medición de la gestión en la compra del ganado, promoviendo una mayor eficiencia y teniendo como objetivo fundamental mejorar el rendimiento de carne sin sacrificar los parámetros de calidad del producto.

Por otro lado, el área de Ambiental ha generado un indicador sobre el consumo de agua; se lleva un control diario de consumo de agua, donde se toman datos de consumo en ciertos momentos del día y se calcula el consumo de agua en m³ con respecto al número de reses sacrificadas. Este consumo de agua, se compone no solo del consumo de agua en planta durante el tiempo de proceso en la Línea, también agrupa el consumo de agua de oficinas, restaurantes, lavado de vehículos, L y D, así como baño de ganado y limpieza de corrales.

El proceso de ahorro de agua actualmente se maneja la meta de disminuir el consumo hasta en un 80% aproximadamente; se tiene conocimiento de otras plantas de sacrificio que consumen hasta 4 veces menos agua con respecto al Frigorífico. Por el seguimiento que se está dando, no se han logrado cumplir las metas. Las razones son falta de colaboración por parte de operarios, daños en tuberías, mangueras o puntos de agua.

Ambiental requiere a su vez, la formulación de indicadores relacionados con el consumo

de energía y la generación de desechos y residuos sólidos, pero en intentos por supervisar el gasto de agua no ha sido posible.

El proceso de Línea de Beneficio no cuenta con medidas que ayuden a identificar el desempeño de los operarios y sus actividades, por este motivo es necesario formular un conjunto de indicadores que favorezcan este propósito. De este modo, se puede observar el comportamiento productivo en periodos específicos, proponer estrategias que promuevan una mejora en los resultados del proceso y lograr una mayor competitividad de la compañía. El BSC en una organización exige que las personas se acostumbren a rutinas de trabajo más exigentes ya que se necesita alcanzar las metas trazada; una vez el sistema hace parte de los procedimientos habituales, se convierte en una herramienta poderosa y efectiva para controlar la gestión de los planes estratégicos de la unidad de negocio (Blanco, 2011).

El enfoque aplicado en las perspectivas cambia según las necesidades y el tipo de empresa; para el caso del frigorífico, en la perspectiva financiera se busca una mayor rentabilidad y producción optimizada por medio de un mayor rendimiento y disminución de costos de la carne. En cuanto a los clientes, se pretende una mejor calidad en los productos y mejores precios; los procesos internos se orientan a eficiencia en producción de carne, excelente gestión logística y buenas prácticas de comercialización en el mercado y en aprendizaje y desarrollo es importante la aplicación de buenas prácticas productivas ganaderas, con recurso humano calificado (Rodríguez, et al., 2009).

Por otro lado, en busca de mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y su calidad de vida, motivándolos a generar resultados más comprometedores, la empresa requiere un la implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial, en

el que se articulen actividades que beneficien los grupos de interés, logrando una mayor competitividad.

La RSE o Filantropía Empresarial es considerada por algunos, un programa más de marketing por medio del cual se intenta mejorar la imagen de la empresa en la sociedad. En América Latina, la historia de la responsabilidad social es limitada y se debe al tardío proceso de industrialización (Aquino, Reficco y Arroyo, 2014).

Duque, Cardona y Rendón (2013) afirman que “las acciones y decisiones que toman los empresarios impactan directamente la calidad y personalidad del resto de la sociedad. Si se toman decisiones de forma individual, no se relacionan los resultados con el bienestar público” (p. 197). De este modo, las empresas deben utilizar los recursos que toman de su entorno, no solo para fines organizacionales, sino también para fines sociales.

En Colombia, la RSE es considerada una estrategia fundamental en la gestión empresarial, como mecanismo de reconocimiento y posicionamiento. En 2004 el país se adhiere al Pacto Global y a finales de 2008 casi 450 empresas colombianas y multinacionales, integraban la Red de Responsabilidad Social en Colombia (Rojas y Olaya, 2009).

Frigorífico Vijagual, maneja tácitamente el ambiental y colaboradores, en lo que respecta a la responsabilidad social. Desde el punto de vista medio ambiental, la empresa cuenta con programas que favorecen el reciclaje, disminución de producción de residuos sólidos, manejo de químicos, tratamiento de aguas residuales, disminución en la emisión de gases y plantación de flores, árboles y demás plantas. También, desde el departamento de Salud Ocupacional se está comenzando un programa de salud y seguridad en el trabajo,

en donde se brinde atención médica especializada a operarios, pero es tan solo una pequeña parte de los beneficios que se podrían brindar al personal.

De una u otra manera, la empresa promueve el empleo en la comunidad Vijagual y zonas aledañas a la vereda, no obstante podría favorecer la educación o alimentación de los niños y ancianos de la vereda, promover actividades recreativas que involucren las familias u ofrecer capacitaciones a las mujeres cabezas de hogar de la comunidad. Como menciona Rojas y Olaya (2009): las relaciones entre empresa-sociedad han de ser lo más estrecha posible en aras de mejorar la convivencia, donde la equidad y solidaridad son pilares fundamentales.

Por ultimo, las empresas deben dejar de ser vistas como parte del problema y convertirse en parte de la solución, por medio de la creación del valor social. Deben aprovecharse las oportunidades de cambiar sus actividades económicas e implementar aquellas que aporten un valor social, teniendo un enfoque hacia la responsabilidad social empresarial (Tobón, s/f).

4. JUSTIFICACIÓN

Frigorífico Vijagual S.A. es una empresa que siempre se ha destacado en la región por sus altos estándares de calidad en productos y servicios, gracias a las buenas prácticas dentro de sus procesos, excelente manejo y manipulación de alimentos y personal altamente capacitado y comprometido.

La compañía comprende que para continuar con un proceso de mejora continua y cumplir con las expectativas y necesidades de clientes y accionistas, es necesario recurrir a herramientas de gestión que permita el crecimiento y fortalecimiento de la competitividad. La adopción de actividades amigables enfocadas a la perspectiva y filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial, apunta al fortalecimiento productivo y competitivo de la compañía, favoreciendo los grupos de interés que son afectados positiva y negativamente por la misma. La formulación de un plan o programa que promueva la postura activa y responsable del Frigorífico asegura un desarrollo sostenible global, formando un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y medio ambiental, por medio del aprovechamiento eficiente de los recursos naturales. A su vez, la necesidad de definir el direccionamiento estratégico del Frigorífico apunta a analizar el plan estratégico actual de la compañía, reforzar la cultura corporativa e identificar los objetivos, estrategia institucional y factores internos-externos que pueden afectarla.

Desde estas dos perspectivas, es necesario la identificación de los grupos de interés que hacen parte de la empresa, conocer de qué manera se ven afectados y realizar actividades que promuevan un impacto positivo por parte de la organización, proyectando así una mayor confiabilidad, credibilidad y lealtad hacia la misma. Ahora, por medio del diseño del CMI, se podrá monitorear las actividades principales del Frigorífico, en especial las

correspondientes a la gerencia de operaciones, observar cuál es su desempeño en periodos establecidos y conocer el cumplimiento de las metas propuestas y el grado de alcance de los objetivos desarrollados y propuestos por la gerencia y las demás unidades funcionales que la componen. El alcance de los objetivos y resultados de los indicadores se pueden asociar al comportamiento de los grupos de interés de la empresa. Un buen impacto ambiental, un correcto aprovechamiento de los recursos naturales y económicos de la empresa, la lealtad y satisfacción del cliente, el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores y la cultura organizacional de la empresa, son algunos de los factores que son manejados por la filosofía de la RSE, que a su vez inciden en la correcta ejecución de actividades y procesos a lo largo de la organización, arrojando resultados que posteriormente son analizados por el tablero de control, el cual identifica si son o no satisfactorios.

La introducción del BSC en la compañía proporcionará los medios necesarios para reconocer las razones por las cuales se presentan inconvenientes en los procesos internos, encontrar medios eficientes para corregirlos y observar la mejora luego de efectuar el plan de mejora correspondiente.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Diseñar un programa de direccionamiento estratégico bajo la perspectiva de la responsabilidad social empresarial de Frigorífico Vijagual S.A. de la ciudad de Bucaramanga.

5.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa evaluando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta.

Identificar los grupos de interés con mayor relevancia para el Frigorífico y de qué manera son afectados por el mismo (positiva o negativamente).

Analizar el plan estratégico de Frigorífico Vijagual S.A., promoviendo la divulgación efectiva de su misión, visión y políticas corporativas.

Revisar la documentación sobre actividades de tipo social con empleados o comunidades aledañas a la empresa, que se relacionen al actuar responsable de la compañía.

Definir objetivos y estrategias de la Gerencia de Operaciones para la consecución de metas propuestas en cada área o proceso que la compone.

Definir indicadores de gestión que permitan la observación, revisión y corrección de actividades por mejorar, presentes en los procesos operativos y actividades de apoyo.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral que facilite el seguimiento de actividades y cumplimiento de los objetivos en cada perspectiva planteada propuesta.

Implementar un formato para registro y procesamiento de información en cada uno de los procesos vinculados al área de operaciones que alimenten el BSC diseñado.

Proponer un programa de Responsabilidad Social Empresarial, identificando actividades que brinden beneficio para los grupos de interés del Frigorífico.

6. MARCO TEORICO

La recolección, análisis y procesamiento de información pertinente, desde el punto de vista interno y externo de las compañías, permiten la anticipación de factores que pueden alterar positiva o negativamente las condiciones actuales de las organizaciones; por esta razón, se requiere de una planificación adecuada de procesos y actividades que se deben efectuar, con el fin de obtener mejores resultados que favorezcan la competitividad y desempeño dentro del ámbito empresarial.

Serna (1997) refiere en su libro “Gerencia Estratégica”, las actividades fundamentales para llevar a cabo un direccionamiento estratégico adecuado en las organizaciones, conociendo aspectos importantes que influyen notablemente en el desarrollo adecuado de la actividad productiva de la compañía.

La Planeación Estratégica es uno de los procesos con mayor importancia de una organización en el que se involucra el planteamiento de los objetivos, estrategias y planes de acción para lograr el éxito del negocio y obtener una ventaja competitiva. Para llevar a cabo esta labor, se requiere de personal talentoso, con habilidades singulares y capacidades gerenciales, importante para la comunicación de los objetivos y estrategias en cada uno de los niveles de la organización.

La **Ventaja Competitiva**, demuestra el desempeño superior de una compañía con respecto a sus rivales a través de una rentabilidad y crecimiento superior de ganancias, por medio de un **Modelo de Negocio** implantado por los administradores, en el que abarca procedimientos como selección de clientes, definir y diferenciar la oferta de productos, creación de valor para los clientes y conservarlos, producir bienes y servicios haciéndolos llegar al mercado, reducir los costos, organizar actividades internas y coordinar sus

recursos, lograr y sostener un alto índice de rentabilidad, haciendo crecer el negocio permanentemente (Hill y Jones, 2009).

Ahora, la comunicación efectiva de elementos como la Misión, Visión y Principios Corporativos permiten la transmisión de los valores o creencias de una organización, manifestándose en su cultura empresarial, siendo el medio efectivo para hacer realidad los propósitos, las metas y los objetivos propuestos. Finalmente la **Cultura Corporativa** se define como el modo de actuar en una empresa, reflejado en la priorización y grado de importancia que se da a cada una de las tareas. La **Visión Corporativa** es un conjunto de ideas generales de lo que busca la empresa en el futuro; la alta gerencia establece un camino para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Es vital que la visión incorpore un rango de tiempo para el cumplimiento de las necesidades y expectativas que se tienen en cada los niveles de la empresa e involucrando todos sus colaboradores. Por otro lado, la **Misión Corporativa**, enmarcada dentro de la visión corporativa, refleja el propósito y la naturaleza del negocio, fijando un punto de referencia para la toma de decisiones de planeación y desarrollo de la empresa. Por medio de la misión se busca comprometer a los miembros internos de la compañía y obtener el conocimiento y lealtad de los clientes externos, proveedores y demás grupos de referencia que se encuentren fuera de la organización (Serna, 1997).

El **Diagnostico Estratégico** es la evaluación e identificación de cuatro elementos: la cultura corporativa descrita anteriormente, el análisis del entorno interno y externo de la organización y el análisis DOFA.

El **Análisis Interno** consiste en la evaluación de la situación actual de la empresa, conociendo los recursos con los que se cuenta, como capital humano, infraestructura y demás componentes de la cadena de valor que permiten a la organización ser participe en

un mercado de manera competitiva. En este punto se identifican las **Fortalezas y Debilidades**.

Posteriormente, el **Análisis Externo**, permite conocer las condiciones del entorno que rodea la empresa como aspectos políticos, económicos, sociales, ambientales, legales, entre otros que pueden traducirse en posibles **Oportunidades y Amenazas** que llegan a afectar el negocio. Tener presente las necesidades de los clientes y el comportamiento de los competidores y rivales es un elemento esencial para el análisis de la **Industria**, al igual que la consideración de las **Cinco Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter** donde se conocen las variables que llegan a afectar el sector al que pertenece la organización y se desarrollan las estrategias apropiadas para manejar tales acciones (Hill y Jones, 2009). Las compañías podrán actuar de acuerdo a las circunstancias una vez conozca los posibles cambios gracias a la formulación de estrategias o planes de acción. Una vez se conocen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se lleva a cabo el **Análisis DOFA**, en el cual se identifica el grado de vulnerabilidad de la empresa y se diseñan estrategias desde el análisis efectivo de las tendencias del medio y las capacidades internas de la empresa.

Una vez se tienen clara la visión, misión, principios corporativos y la situación interna y externa de la empresa se deben plantear los **Objetivos Corporativos**, Serna (1997) menciona: “son los que enmarcan los resultados globales que la empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión” (p. 31). Estos objetivos deben coordinarse con la misión y visión de la empresa, además son el marco de referencia para la planeación y formulación de los objetivos de las áreas funcionales de la misma.

El **Análisis Estratégico** es el siguiente paso a efectuar en el estudio del direccionamiento estratégico al que se quiere llevar la organización, en este se evalúan cuales son las estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas globales.

De acuerdo a los propósitos y condiciones actuales en que se encuentre la empresa con respecto al sector económico al que pertenece, existen diferentes grupos y tipos de estrategias que, gracias a una implementación eficiente, permitirá la obtención y generación de resultados exitosos. Una vez seleccionada la estrategia adecuada que deba aplicar la compañía es necesaria la divulgación del plan estratégico en cada nivel, base para la comunicación efectiva de las áreas funcionales y el trabajo en equipo, facilitando el compromiso hacia la empresa y las tareas que se desempeñan, fortalecimiento de la cultura corporativa y propiciando el aporte y participación de cada trabajador. Si los colaboradores conocen cual es la dirección a la que busca la empresa llegar, los resultados serán más alentadores, de ahí la importancia de la comunicación eficaz del plan estratégico.

Los **Indicadores de Gestión**, son mecanismos con los cuales se puede identificar si se está o no cumpliendo los objetivos. Cada objetivo planteado debe contar con al menos un indicador, de lo contrario no se podrá medir el alcance de aquel objetivo (Gómez y García, 2004). El cumplimiento de cada indicador, depende de un responsable, encargado de dirigir a un equipo de trabajo que cumpla con metas asignadas y evaluar su consecución.

Actualmente, existen diferentes herramientas o mecanismos gerenciales que posibilitan verificar el modo en que están actuando las organizaciones, observando cada una de las actividades e identificando el cumplimiento de sus planes y propósitos planteados por la alta dirección. El establecimiento de **Instrumentos de Gestión**, informa a las organizaciones que tan dinámico o mínimo es el margen de error en la toma de decisiones que se ejerzan, al potenciar capacidades analísticas organizacionales, financieras y operativas. Además, el aprovechamiento de las oportunidades y el proceso de adaptación a cambios que brinda el entorno, puede generar mejores resultados y nuevas competencias que beneficien toda la organización (Portela, 2004).

Uno de los sistemas de gestión más relevantes, desarrollado en los años noventa por Robert Kaplan y David Norton, es el **Balanced Scorecard** (BSC) o **Cuadro de Mando Integral** (CMI). Esta herramienta consiste en medir y administrar una organización mediante la definición y evaluación de indicadores de gestión, proyectados desde la visión y estrategias dispuestas por la compañía, lo que permite enfocar las actividades de trabajo hacia el cumplimiento de su plan estratégico. Este modelo facilita la toma de decisiones por medio del análisis de las causas de desviaciones y favorece la identificación de los medios necesarios para la solución de problemas de forma eficiente (Palomares, 2010).

El Balanced Scorecard, se enfoca en el seguimiento de variables a partir del análisis de fortalezas y debilidades que se presentan en cada una de las perspectivas de la compañía. Kaplan y Norton (como citó Blanco, 2011), se basan en el seguimiento de cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Pueden surgir otras perspectivas según el tipo de empresa al que se quiera implementar el cuadro de mando y dependiendo del estudio o profundidad que se pretenda.

En primera instancia, la **Perspectiva Financiera**, gira en torno al seguimiento y control del capital y variables que requieran inversión, con respecto a toda la empresa. Dentro de esta perspectiva se agrupan los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas (Gómez y García, 2004).

Salinas (2006) sostiene: “el cuadro de mando, conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones generales e integradas que vinculan al cliente actual, procesos internos y empleados” (p.8).

En segundo lugar, la **Perspectiva de Clientes** se enfoca al estudio de las variables del mercado, como las exigencias de los consumidores, la calidad de los productos y el bienestar de los clientes; Gómez y García (2004) lo resumen como creación de valor; luego

describen la **Perspectiva de Procesos Internos**, como la fase de actividades realizadas hacia el interior de la empresa, enfocada en la disminución de los costos de mano de obra, materia prima, aprovechamiento integral de los insumos y posible integración vertical. También busca lograr una mayor sostenibilidad ambiental y mejorar desde el punto de vista competitivo con respecto a otras empresas del mismo sector.

Finalmente, la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** en la que se manejan aspectos relacionados con las habilidades del personal, mayor capacitación y fortalecimiento de competencias administrativas y de control, adquisición de nuevas tecnologías, entre otras (Rodríguez, 2005).

Así pues, la implementación del BSC requiere de cuatro pasos básicos: se debe disponer de un diseño del cuadro de mando, teniendo claros los objetivos a alcanzar en cada perspectiva de la organización e identificando cual es la relación entre cada uno de ellos; la implantación, introducción o visualización del diseño en alguna herramienta de software, para un mayor dinamismo en su seguimiento; la integración e identificación de las fuentes de información que alimentaran el cuadro, así como la comunicación e implicación de los objetivos, metas y estrategias planteadas a todos los miembros de la organización; por último, el seguimiento, a través de la realimentación y mejora de los procesos, de la estrategia y su despliegue. Asimismo, se debe establecer un sistema adecuado de seguimiento, para evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, de manera periódica, tomando decisiones y correcciones oportunas. La empresa se adapta a los cambios, pues se encuentra sujeta a variaciones del entorno, siendo necesario definir un modelo de monitorización del BSC y no incurrir en errores (Gómez y García, 2004).

Para que este sistema de gestión sea un aliado y no otro problema para la compañía, Blanco (2011) menciona: “es preciso evitar formular estrategias incoherentes, objetivos

irrelevantes, indicadores inapropiados, metas demasiado ambiciosas y tener iniciativas sin vínculo con los objetivos estratégicos” (p. 65). También resalta sobre la importancia de seleccionar los objetivos más importantes, que se deseen conseguir o evaluar en primera medida; tener presentes muchos objetivos a la vez, implica un mayor trabajo, cuidado, responsabilidad y mayor grado de compromiso, por lo que es mejor comenzar con los objetivos de mayor importancia. Además, el logro de metas a largo plazo está predispuesto al seguimiento de metas intermedias, medidas en el corto y mediano plazo.

La implementación de CMI en una organización, puede generar dificultades en un comienzo ya que demanda un mayor trabajo para los empleados, pues se necesita mejorar los resultados y cambiar algunas prácticas poco favorables. Por estas razones, es indispensable generar un clima laboral adecuado, motivando a los empleados, manteniéndolos informados de los cambios o reestructuraciones, mejorando las relaciones y comunicación entre empresa-trabajador, darle importancia a la información que estos puedan dar, de esta manera se puede mejorar el rendimiento, desarrollar un trabajo óptimo y alcanzar excelentes resultados en la aplicación del tablero de control (Palomares, 2010).

Por otro lado, la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** puede ser un complemento importante en la estrategia corporativa, ya que se disemina y alcanza todos los ámbitos de la empresa; en relación con el BSC, la filosofía de la RSE aumenta el valor de los interesados en cada perspectiva que maneja el tablero de control. El Libro Verde de la Comisión Europea aclara:

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente

sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. (p. 13)

La mejora de las condiciones laborales y la relación entre la dirección y los trabajadores, son factores que impactan un aumento de la productividad de la organización.

El término de responsabilidad social comienza a emplearse en la década de los setenta, aunque desde el siglo XIX instituciones del gobierno y empresas ya aplicaban algunas de las acciones que componen esta filosofía. La visión de la RSE es aplicable a todo tipo de organización. Esta filosofía o manera de pensar, nace cuando se reconoce la importancia en la contribución al desarrollo sostenible de la sociedad, en términos de salud y bienestar. Inicialmente, se relaciona la responsabilidad social, con las obras de caridad y donaciones, posteriormente y gracias a la globalización y los cambios que se han dado, se han ido sumando otros propósitos, como es la protección del medio ambiente, de los derechos humanos y del consumidor (Comisión Europea, 2002).

La identificación de los **Stakeholders o Grupos de Interés**, es parte fundamental en la práctica de la responsabilidad social empresarial. La organización debe basar sus acciones y toma de decisiones, en el respeto y confianza hacia los grupos de interés; para conocer cuál es el impacto de sus decisiones, primero es necesario que los conozca a fondo, identificando sus intereses individuales para responder según sus expectativas (Veloz, 2008).

La Comisión Europea (2002), nombra los diferentes factores a tener presentes para actuar socialmente responsable de manera integral; la **Dimensión Interna** de la RSE en las empresas, hace referencia a las condiciones en que se encuentran los empleados, la gestión

de los recursos humanos, su salud y seguridad en el trabajo y la gestión del cambio, al igual que la gestión del medio ambiente, en relación a la práctica responsable con los recursos naturales que se emplean en los procesos.

La **Gestión de los Recursos Humanos** a partir de prácticas que mejoren las condiciones de vida y de trabajo del personal, con remuneración justa, beneficios permanentes por parte de la empresa, horarios que permitan un equilibrio entre trabajo y familia, contratación no discriminatoria (etnia, genero, edad), disminución en la rotación de personal; aprendizaje permanente, de la mano de agentes locales, que contribuyan con la educación y aprendizaje continuo de los trabajadores.

Salud y Seguridad en el Trabajo, no solo desde el punto de vista legal y normativo, también acciones complementarias con las que se prevenga la accidentalidad en los puestos de trabajo, por medio de certificación de los sistemas de gestión basados en la salud y seguridad en el trabajo.

Adaptación al Cambio, haciendo referencia a la reestructuración del personal, dándoles a conocer los posibles cambios y recortes de la organización, apoyándose de estrategias que contribuyan con reducir al máximo los despidos necesarios o en instituciones o asociaciones a favor del empleo, que apoyen la inclusión social.

La **Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales**, que puede resultar muy beneficiosa para las organizaciones, gracias a la disminución del consumo energético y de materias primas, reflejado en la minimización de los costos, aumentando su rentabilidad y competitividad.

La **Norma ISO 26000**, agrupa la mayoría de los factores nombrados anteriormente, que

componen la dimensión interna de la organización, orientados a las relaciones laborales satisfactorias y responsables. La norma, trata de abordar las condiciones y realidades de países desarrollados y no desarrollados (Veloz, 2008).

En cuanto a la **Dimensión Externa**, se relacionan además de trabajadores y accionistas, agentes como comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, entidades publicas, entre otras.

Las **Comunidades Locales**, de las cuales depende la empresa para encontrar el personal necesario para llevar a cabo su negocio. Las empresas proporcionan trabajo, salarios, prestaciones y demás beneficios a las personas que componen esas comunidades. La estabilidad física de las comunidades depende de las empresas, ya que a raíz de sus acciones productivas puede existir contaminación de agua, aire o suelos, así como problemas de transporte y sociales. A su vez, la comunidad puede favorecerse de programas e iniciativas medioambientales, actividades deportivas y culturales o donaciones de beneficencia por parte de la empresa.

Los **Socios Comerciales y Proveedores** pueden traer beneficios en cuanto a la calidad de productos que adquiere la empresa y disminución de los costos, gracias a alianzas estratégicas y buenas relaciones, reflejadas en la felicidad y satisfacción de los **Consumidores**, de quienes depende la empresa para sostener su actividad económica. La Comisión Europea complementa:

“Como parte de su responsabilidad social, se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean. Se espera que las empresas que establecen relaciones duraderas con

sus clientes, centrandó toda su organización en la comprensión de lo que estos desean y ofreciéndoles una calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores, obtengan mayores beneficios".(p. 23)

Los **Derechos Humanos** como las acciones que debe tener la empresa según la regulación que ejerzan las entidades públicas y sindicatos, garantizando transparencia y credibilidad de los códigos de conducta.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño del presente trabajo es de tipo descriptivo, estudio de caso de la empresa Frigorífico Vijagual S.A., donde se recolectará información necesaria para realizar el diagnóstico estratégico de la empresa e identificar los objetivos y estrategia de la Gerencia de Operaciones. Posteriormente se definirán las variables a monitorear en el cuadro de mando y se formularán acciones correctivas para aquellos procesos que no cumplen con las metas y requerimientos propuestos inicialmente.

La población en la que se realizará el estudio será el interior del Frigorífico y los grupos de interés de la misma.

Los instrumentos y medios con los cuales se obtendrá información relevante para llevar a cabo el estudio, será la observación y análisis directo de las actividades productivas de la empresa, al igual que la aplicación de instrumentos de recolección de información como encuestas, informes de cada área operativa y entrevistas con personal especializado.

8. DESARROLLO DEL PROYECTO

Para llevar a cabo el análisis y desarrollo del Plan Estratégico, la implementación y seguimiento de los indicadores de gestión del área Operativa de la empresa, proponiendo a la vez un plan socialmente responsable que genere resultados satisfactorios para el Frigorífico, se ejecutaron el siguiente grupo de actividades y metodologías:

8.1 Revisión del Plan Estratégico

En el año 2014, Frigorífico Vijagual S.A. tiene establecido un Plan Estratégico de corto alcance y profundidad, no considera los aspectos principales de una misión o visión empresariales. Para finales del año 2014 y comienzos del 2015, los principales jefes de proceso junto con la Presidencia y el aval de la Junta Directiva de la compañía, modifican el Plan Estratégico por exigencias del Sistema de Gestión de Calidad, para la atención de futuras auditorías de seguimiento y renovación de los Programas de Calidad ISO y HACCP. La misión, visión y política de calidad que se tiene hasta el 2014 hacen parte del Plan Estratégico de la empresa desde 2008.

A continuación se define la misión, visión y política de calidad antiguas y actuales; se realiza un diagnóstico y se nombran los aspectos por mejorar de cada elemento del plan estratégico.

Misión 2008: Satisfacemos las necesidades de productos y servicios en el sector alimentos cárnicos, cumpliendo con las expectativas de clientes, accionistas, colaboradores y comunidad en general.

Misión 2015: Procesamos, transformamos y comercializamos productos cárnicos con la más alta calidad y cumplimiento de la normatividad legal y ambiental, para satisfacción de clientes y consumidores nacionales e internacionales. Actuamos con eficiencia operacional y promovemos el crecimiento integral de los colaboradores y accionistas.

Los principales aspectos que debe contener la misión de una organización son: actividad económica o descripción del negocio, quienes son los clientes, los principales productos o servicios que ofrece, dónde y con quién compite, aspectos tecnológicos, objetivos económicos, prioridades y aspiraciones como organización, cuál es su ventaja competitiva, el interés por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales, igual que el interés por sus empleados o colaboradores.

La misión antigua del Frigorífico contiene ciertos aspectos mencionados, como la actividad económica, los clientes, el servicio ofrecido y, de manera muy superficial, expresa el interés que tiene por sus empleados y sus aspiraciones como organización. La misión debe estar expresada de manera coherente, diferenciadora y dedicada a los clientes; asimismo, al definir la misión de manera positiva y motivante es posible crear un factor de inspiración en todos los miembros de la empresa y así crecer como organización. Por otro lado, la nueva misión está mejor definida e integra la mayoría de los aspectos mencionados anteriormente, entre los cuales está la promoción del crecimiento integral de los empleados y accionistas. Sin embargo, se puede complementar la misión actual, incluyendo el aspecto de la ubicación geográfica de la empresa (*“Somos una empresa santandereana...”*) y los programas de calidad con los que cuenta (*“...con certificación ISO 9001:2008 y Sistema HACCP...”*), de manera que sustente adecuadamente los propósitos de la organización, su razón de ser, sus prioridades y principios, y en especial, sus elementos diferenciadores.

Visión 2008: Para el 2015. Frigorífico Vijagual S.A. será la mejor empresa Colombiana proveedora de servicios y productos cárnicos en todas sus manifestaciones.

Visión 2015: En el 2020 el Frigorífico Vijagual será una compañía con ingresos por USD\$ 100 millones, con margen Ebitda superior al 15%.

En esta parte del plan estratégico, se genera un cambio considerable; la visión debe contener las aspiraciones a futuro en un tiempo determinado, siendo desafiante y realistas con los objetivos que se quieren cumplir y la meta global a la que se quiere llegar. La visión expresa de qué condiciones quiere estar la empresa en 5 o más años, involucrando a todo el equipo de trabajo de la misma. La visión de 2008, expresa qué quiere ser y cuánto tiempo va a tardar en tal proceso, sin embargo no menciona cómo planea lograrlo y quienes participarán en dicha labor. Por otro lado, la visión de 2015, ignora estos elementos y se enfoca en el factor económico, dejando a un lado el posicionamiento que desea lograr en el sector a nivel nacional o internacional y quiénes participan de tal éxito que se planea lograr.

Política de calidad 2008: *“Asegurar la calidad de nuestros productos y servicios, tendiendo hacia el mejoramiento continuo de todos los procesos, cumpliendo con los requisitos legales, mejorando los estándares de satisfacción de nuestros clientes, haciéndonos merecedores de su confianza”.*

Política de calidad 2015: *“Aseguramos la calidad e inocuidad de nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante el compromiso del grupo de trabajo, con mejoramiento continuo, el cumplimiento de los requisitos legales y la preservación del medio ambiente”.*

Como complemento, también se modifica la política de calidad de la empresa, enfocada al Sistema de Gestión de Calidad. También se puede observar un alcance más profundo, donde se involucran más aspectos importantes de la empresa, como los productos y

servicios, los clientes, el grupo de trabajo y los propósitos e intereses. Se puede observar la correlación de la misión, la visión y la política de calidad de la organización, orientados hacia los objetivos de calidad de la empresa.

Objetivos de calidad:

- Crecer de manera sostenible en el mercado, logrando un margen EBITDA de dos dígitos.
- Ser el productor *Fullfillment* de mejor desempeño en términos de eficiencia, eficacia y estandarización de procesos.
- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 95%, que se constituye en la respuesta oportuna de sus necesidades y requerimientos.
- Fomentar una cultura organizacional orientada al logro de la excelencia en el ámbito laboral y personal.
- Desarrollar una cultura de innovación que entregue como resultado nuevos productos y/o servicios cada año para asegurar el posicionamiento de la empresa.
- Cumplir con las normas internacionales y las normas de los países que estamos habilitados para asegurar la participación en el mercado.

Se realiza un proceso de comunicación y divulgación de los nuevos parámetros estratégicos del Frigorífico, se reúne al personal de todas las áreas y procesos, el Presidente realiza una socialización formal del plan estratégico; se pretende mejorar el sentido de pertenencia de los empleados para obtener mejores resultados y alcanzar las metas propuestas.

Como se menciona a lo largo del documento, el nivel de compromiso empleados – empresa es bajo, por lo que en los últimos años se observan resultados poco satisfactorios,

con grandes deficiencias en los procesos, de modo que el proceso de divulgación que se menciona anteriormente, puede generar un cambio de paradigma en el pensamiento de todos los miembros de la empresa, facilitando el crecimiento de la organización y la mejora de aspectos como la productividad y la competitividad en el sector en que desarrolla su actividad económica.

A nivel de la Gerencia de Operaciones, que tiene a su cargo todos los procesos operativos de la empresa y funciona como área objeto de estudio en el presente proyecto, se propone la siguiente misión, visión y objetivos estratégicos, que de alguna manera se relacionen con el Plan propuesto por la Gerencia:

Misión Gerencia de Operaciones: La Gerencia de Operaciones busca la integración de los procesos de producción y actividades de apoyo, que inician desde la compra de ganado hasta la distribución del producto terminado, por medio de la coordinación del capital humano y la utilización eficaz de los recursos, alcanzando excelentes resultados operativos, promoviendo una mayor productividad y eficiencia de los procedimientos internos del Frigorífico.

Visión Gerencia de Operaciones: Optimizar los procesos de Frigorífico Vijagual S.A., convirtiéndola para el año 2020, en una de las empresas más competitiva y productivas de la región, dando a conocer su importancia en el sector de productos y servicios cárnicos a nivel nacional e internacional.

Objetivos Gerencia de Operaciones:

- Dar continuidad a los procesos de la empresa, logrando eficiencia en cada una de las operaciones que se llevan a cabo en la planta.
- Administrar los recursos empleados en las actividades internas, disminuyendo así los gastos operativos.

- Mejorar la productividad de cada uno de los procesos de la planta, aprovechando al máximo la capacidad instalada de la empresa.

Como complemento se propone implementar Principios y Valores Corporativos; se busca cultivar estas capacidades en el actuar diario de los colaboradores y empleados de la compañía:

- Excelencia
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Confianza
- Responsabilidad

Con base en los aspectos propuestos anteriormente, se pretende corregir y dar respuesta a aspectos clave y diversas variables que se nombran en la auditoría externa e interna de la compañía.

8.2 Auditoría Externa

Con el fin de encontrar las variables externas que pueden afectar el buen desarrollo y desempeño de la empresa, se revisan los factores tecnológicos, políticos, culturales, sociales y geográficos que se relacionan con el sector al cual pertenece el Frigorífico. Se realiza una búsqueda en línea y se indaga con el personal de la empresa, que conoce sobre los posibles fenómenos externos a los cuales la empresa está expuesta. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación.

8.2.1 Oportunidades y amenazas del macro entorno.

Posterior a la formulación del plan estratégico de la Gerencia de Operaciones, se realiza la auditoria externa de la empresa. A continuación se presenta la tabla de oportunidades y amenazas del macro entorno de la compañía, en la que se identifica el factor y la variable estudiada, la tendencia que se percibe en la empresa y de qué manera la afecta. Simultáneamente se identifica la probabilidad de ocurrencia y la fuente de la que se obtuvo la información.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

Tabla 1. Oportunidades y amenazas del macro entorno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad	Amenaza	Probab. de ocurrencia		Fuente
					Baja	Alta	
Tecnológico	Innovación de los equipos utilizados en la planta	Plantas de beneficio de bovinos con plataformas móviles, bandas transportadoras veloces y cuartos de refrigeración modernos; dotación interna de la infraestructura en acero inoxidable, garantizando la inocuidad de los alimentos.	Cambio y remodelación de los equipos de la planta, facilitando el proceso, reduciendo tiempos de producción y mejorando las condiciones del producto.			✓	Redacción Agropecuaria (2013, 31 de mayo). Hoy en Frigorífico Rio Frio “cortarán” cinta. <i>Vanguardia Liberal</i> . Recuperado de http://www.vanguardia.com/economia/local/210617-hoy-en-frigorifico-rio-frio-cortaran-cinta
	Laboratorios con tecnología de punta para análisis de muestras de producto	El INVIMA reglamenta por medio del decreto 3075, asegurar la inocuidad de los alimentos, por medio del monitoreo continuo de los mismos.	Aumentar productividad y generar valor agregado al negocio y sus productos por medio de la creación de un Laboratorio Microbiológico, mejorando rentabilidad y eficiencia en el mercado.			✓	INVIMA (1997). <i>Decreto 3075-1997</i> . Recuperado de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=484:decreto-3075-1997&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139
Político, gubernamental y jurídico	Mejora en el acceso a la planta y facilidad de desplazamiento de vehículos de entrega	La Concesión Vial, consciente de la necesidad del transporte de carga y pasajeros hacia la Costa Atlántica y otros destinos, garantizará la transitabilidad permanente de todo tipo de automotores en nuestro corredor vial concesionado, entre los municipios de Bucaramanga y Rionegro.		Por déficit en la gestión de los entes gubernamentales en la terminación del proyecto de la doble calzada de la vía Bucaramanga - Rionegro, la planta se puede enfrentar a problemas de desplazamiento desde la empresa hasta los puntos de venta y clientes.		✓	Autopistas de Santander S.A. (2011). <i>Autopistas de Santander S.A. restablece comunicación terrestre en la vía Bucaramanga - Rionegro</i> . Recuperado de http://www.grodcoconcesiones.com.co/detalenoticia.php?id=104
Cultural	Tendencias de alimentación saludable	Hasta hace algunos años el pollo era una comida para ocasiones especiales y los colombianos lo consideraban costoso frente a otras opciones. El cambio en la actitud de los consumidores se empezó a		Disminución en la venta de producto Kikes e ingresos de la compañía.		✓	La Barra (2013, 15 de agosto). ¿Cómo está el consumo de carne en Colombia? <i>Revista La Barra</i> . Recuperado de http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2013/edicion-59-2/alimentos-

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad	Amenaza	Probab. de ocurrencia		Fuente
					Baja	Alta	
		reflejar en las cifras desde hace 7 años cuando el pollo se convirtió en la carne más consumida en el país. No obstante, esa situación podría cambiar en 2013 pese a que la Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, proyecta una tasa de crecimiento de 1,6%.					11/como-esta-en-consumo-de-carne-en-colombia.htm#sthash.LjN68AVN.dpuf
	Reducción de precios de productos y servicios.	Reducción de precios que facilite la entrada a nuevos nichos de mercado y adquisición por parte de la población con menor acceso a recursos.	Aumento en los niveles de ventas, compensando la disminución de los precios del producto.			✓	El Universal (2011, 3 de febrero). Se mantienen los precios de la carne. <i>El Universal</i> . Recuperado de http://www.eluniversal.com/monteria-y-sincelejo/economica/se-mantienen-los-precios-de-la-carne-7280
Geográficos	Escasez de agua por motivo de cambios y fenómenos climáticos	Se espera que las lluvias se incrementen en varias regiones de Colombia, como Tolima, Boyacá, Antioquia y Nariño. La temporada de lluvias, la cual se estima se extienda desde abril hasta junio, servirá para que los ganaderos acopien alimento frente a un nuevo ciclo del fenómeno de El Niño.		El proceso de beneficio depende en gran medida del recurso, por lo que su escasez podría generar interrupciones en el funcionamiento normal y continuo de la planta.		✓	Dinero (2014, 5 de agosto). Baja el consumo de carne en Colombia. <i>Revista Dinero</i> . Recuperado de http://www.dinero.com/pais/articulo/consumo-carne-colombia/195884
Geográficos	Sequía en Santander	Debido a la temporada de sequía en los últimos meses se han reducido en un 30% los pastos causando en algunos casos pérdidas de hasta el 10% del peso vivo en el ganado, según el informe de Fedegán.		Disminución de animales en la planta y del rendimiento cárnico de los mismos, causando menor producción de alimento cárnico.		✓	El País (2013, 17 de enero). Sector ganadero de Colombia ya está preparado para temporada seca. <i>El País</i> . Recuperado de http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/sector-ganadero-colombia-ya-esta-preparado-para-temporada-seca

Fuente: Autor.

8.2.2 Oportunidades y Amenazas del micro entorno.

A continuación se presenta el registro de oportunidades y amenazas del micro entorno.

Tabla 2. *Oportunidades y amenazas del micro entorno*

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad	Amenaza	Probab. de ocurrencia		Fuente
					Baja	Alta	
Grupos reguladores	Nuevos mercados objetivo para exportación de productos cárnicos	Colombia está muy optimista con el proceso de apertura de este nuevo mercado, ya que puede brindar todas las garantías sanitarias que permitan el acceso de carne bovina, no sólo a República Dominicana, como ya fue logrado para otros mercados como Angola, Curazao, Egipto, Perú, Rusia y Venezuela	La empresa puede exportar carne a otros países (nuevo mercado objetivo), dando a conocer el producto y siendo más competitiva en el sector.		✓		Procolombia (2011). <i>Colombia, con permiso para exportar carne bovina congelada a China</i> . Recuperado de http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/colombia-con-permiso-para-exportar-carne-bovina-congelada-china
	Nuevas exigencias legales y de normatividad	Entes gubernamentales y organismos de control exigen mayor control en cuanto a procedimientos e inocuidad del producto	Cumplimiento de normas impuestas por organismos como el INVIMA o el ICA, permite ser más competente y productiva la organización.		✓		INVIMA (2013). <i>Resolución 2013005726</i> . Recuperado de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3031:resolucion-2013005726-del-6-de-marzo-de-2013&catid=320:resoluciones-2013&Itemid=2178
Clientes	Entrada a nuevos nichos de mercado	Los proveedores de materias primas tienen en estas preferencias de consumo, un gran reto y una oportunidad de generar nuevas fuentes y métodos de obtención de ingredientes y aditivos que permitan incursionar en el mercado con propuestas que sin comprometer el sabor, sean saludables, naturales y asequibles para la industria.	Diversificación del portafolio de productos y reducción de precios que promueva una mayor participación en el sector.		✓		Vanegas, L., Álvarez, V. (s/f). <i>Industria cárnica: saludable, rentable e innovadora</i> . <i>Revista Alimentos</i> . Recuperado de http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-23/innovacion-en-producto-6/industria-carnica-saludable-rentable-e-innovadora.htm#sthash.D4Zpe5EF.dpuf

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad	Amenaza	Probab. de ocurrencia		Fuente
					Baja	Alta	
	Programa de marketing	Cada vez es mayor la pulseada por conseguir un lugar en la mente de los consumidores y lograr un mejor posicionamiento en los mercados de productos cárnicos. La concepción de planes de marketing específicos para cada momento del ciclo de vida de los productos es vital para mejorar la rentabilidad de las empresas del sector.	Fortalecimiento de la imagen de la empresa, promoviendo la venta de productos cárnicos, del servicio de beneficio de bovinos y porcinos, así como la compra de ganado en diferentes espacios del país.			✓	Bifaretti, A. (2006, 21 de marzo). <i>Revista Red Alimentaria</i> . Recuperado de http://www.americarne.com/revista/notas.php?id_articulo=664&ipo=detalles&titulo=Productos%20Carnicos%20/%20Marketing%20SEGUN%20EL%20CICLO%20DE%20VIDA
Competencia	Proliferación de proveedores en el sector	Búsqueda de nuevas proveedoras de primera.	Compra de ganado en otros municipios y departamentos del país, con mejores precios y buenos rendimientos cárnicos.			✓	FEDEGAN. (s/f). <i>Precios</i> . Recuperado de http://www.fedegan.org.co/estadisticas/precios

Fuente: Autor.

8.2.3 Modelo de 5 fuerzas de Michael Porter.

Dando continuidad al análisis del macro entorno, se adopta el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en donde se analiza las variables del sector que pueden afectar la organización, identificando las oportunidades y amenazas, aprovechando los factores positivos y enfrentando los negativos. A continuación se dispone del análisis de dichas variables en la siguiente tabla:

Tabla 3. Oportunidades y amenazas del sector según modelo de Michael Porter

Fuerza	Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto	Referencia bibliográfica
--------	--------------------	---	--	---------	--------------------------

Fuerza	Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto	Referencia bibliográfica
Riesgo de entrada de competidores potenciales	Economías de escala	La compra de ganado y adecuada negociación con empresarios del gremio ganadero generan mayores beneficios económicos para la empresa.	Un mayor número de sacrificios genera menores costos de operativos y de producción.	Oportunidad	Lombana, J., Martínez, D., Valverde, M., Rubio, J., Castrillón, J., Marino, W. (2012). <i>Direccionamiento estratégico del sector ganadero del caribe colombiano – Prospectiva del eslabón primario 2011/2016</i> . Recuperado de http://www.uninorte.edu.co/docum ents/72553/b4e2c952-924a-4581-9a3d-ca7bb3534e30
	Barreras de entrada	Pese a la estructura gubernamental existente, las plantas de sacrificio en Colombia presentan una problemática de inocuidad derivada de tres aspectos técnicos fundamentales: la infraestructura, los procesos operativos y los sistemas de aseguramiento de la calidad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural et al., 2009).	Conociendo que las barreras de entrada son altas, la posibilidad de que ingresen a la industria nuevas plantas de sacrificio es baja, permitiendo un fortalecimiento de la actividad económica del Frigorífico.	Oportunidad	El nuevo día. (2012, 4 de noviembre). Los mataderos, ¿un asunto de cultura y normas!. <i>El nuevo día</i> . Recuperado de http://www.elnuevodia.com.co/nu evodia/especiales/ecologica/162080-los-mataderos-un-asunto-de-cultura-y-normas
Rivalidad entre empresas establecidas	Diversidad de competidores	En Colombia existen miles de plantas de beneficios, ocupando municipios y departamentos enteros a lo largo del territorio nacional.	La competencia es fuerte, sin embargo el fortalecimiento de las plantas de beneficio se da gracias a las certificaciones y sistemas de calidad que las acreditan; para el caso del Frigorífico, se cuenta con sistema de calidad HACCP e ISO:9001.	Oportunidad	INVIMA (2008). <i>Resolución No. 2008018777: Lista de establecimientos inscritos</i> . Recuperado de http://www.redcarne.com/docume ntos/listadooficial_plantas.pdf
	Guerra de precios	Las diferencias de precios de los servicios de beneficio y desposte, son mínimas con respecto a la competencia directa del Frigorífico, generando en los clientes difíciles decisiones de compra del servicio.	El Frigorífico puede competir con mejores precios de sus productos y servicios según las proyecciones de sacrificio para los próximos años, generando mayor competencia en el sector.	Amenaza	FEDEGAN (2014). <i>Balance y perspectivas del sector ganadero colombiano</i> . Recuperado de http://contextoganadero.com/sit e/Publicaciones/Balance_y_perspe ctivas_2014.pdf
	Barreras de salida	Con una inversión cercana a los \$34 mil millones, hoy, a partir de la 1:00 p.m, se inaugurará el Frigorífico Río Frío S.A.S ubicado en la zona industrial de Río Frío,	La inversión que se efectúa para el inicio de la actividad en las plantas de beneficio es significativamente alta, por lo que resulta complicado dejar a un	Amenaza	Redacción Agropecuaria (2013, 31 de mayo). Hoy en Frigorífico Río Frío “cortarán” cinta. <i>Vanguardia Liberal</i> . Recuperado de http://www.vanguardia.com/econo

Fuerza	Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto	Referencia bibliográfica
		una empresa santandereana que generará 150 empleos directos y 500 indirectos. Es de propiedad de 370 accionistas entre los que se encuentran empresarios, comercializadores, expendedores de carne y productores.	lado el futuro de la empresa y acceder en la terminación de la actividad económica de la misma.		mia/local/210617-hoy-en-frigorifico-rio-frio-cortaran-cinta.
Poder de negociación de los clientes - compradores	Diferenciación de precios	La tendencia al alza del precio de los animales gordos y flacos seguirá en 2014, porque “Venezuela seguirá demandando animales y carne en canal”, manifestó el coordinador de la Oficina de Planeación de Fedegán, quien agregó que el alza en el precio no será considerable, toda vez que en Colombia ha mejorado la productividad y se ha podido obtener más cantidad de carne de los animales gordos. Otro factor que influye es la apertura del mercado internacional que importa el producto y compensa en parte la oferta. El precio del ganado gordo estará en 2014 entre los \$3.600 y \$3.800 kilo.	El alza en los precios de la carne podría ocasionar una disminución del consumo de carne y aumento en el consumo de sustitutos.	Amenaza	Contexto Ganadero (2014). Precio de carne colombiana tiene al alza en 2014 por demanda en Venezuela. <i>Contexto Ganadero</i> . Recuperado de http://contextoganadero.com/internacional/precio-de-carne-colombiana-tiende-al-alza-en-2014-por-demanda-en-venezuela
Poder de negociación de los proveedores	Agremiación de proveedores	Una nueva agremiación pretende representar a los ganaderos del país. Se trata de la Confegan, una confederación de 10 mil miembros que viene creciendo en el centro y sur del país y que en respuesta a lo que ellos consideran la falta de transparencia en el manejo de los recursos del Fondo Nacional del Ganado que administra Fedegán.	Pueden surgir nuevas exigencias de los ganaderos con respecto a los precios, beneficios y demás, que puedan afectar el correcto funcionamiento de la empresa.	Amenaza	Noticias UNO (2012). <i>Confegan: Nueva agremiación de ganaderos</i> . Recuperado de http://noticiasunolaredindependiente.com/2012/05/13/noticias/confegan-nueva-agremiacion-de-ganaderos-en-colombia/
	Amenaza de integración vertical hacia adelante	Con una inversión cercana a los \$34 millones, hoy, a partir de la 1:00 p.m., se inaugurará el Frigorífico Río Frío S.A.S ubicado en la zona industrial de Río Frío, una empresa santandereana que generará	La integración y agrupación de ganaderos y demás empresarios del sector representan una fuerza importante, que afectaría el sector de alimentos cárnicos, a surgir un nuevo	Amenaza	Redacción Agropecuaria (2013, 31 de mayo). Hoy en Frigorífico Río Frío “cortarán” cinta. <i>Vanguardia Liberal</i> . Recuperado de http://www.vanguardia.com/economia/local/210617-hoy-en-

Fuerza	Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto	Referencia bibliográfica
		150 empleos directos y 500 indirectos. Es de propiedad de 370 accionistas entre los que se encuentran empresarios, comercializadores, expendedores de carne y productores.	competidor directo.		frigorifico-rio-frio-cortaran-cinta.
	Costos compra	De acuerdo con los comercializadores, el precio del kilo de ganado en pie recuperó \$500 tras la estrepitosa caída que tuvo desde el momento del cierre de la frontera con Venezuela, mercado donde se colocaba gran cantidad de animales. Como se recordará, el kilo de ganado en pie se llegó a tasar en \$3.500 en la finca; pero a raíz del incidente diplomático que interrumpió el intercambio comercial, se fue a \$2.300 por el kilo de novillo gordo.	Alto impacto de la fuerza en el Frigorífico, afectando negativamente los beneficios económicos del mismo.	Amenaza	Redacción Económica (s/f). Precio de ganado en pie recupera \$500. <i>Vanguardia Liberal</i> . Recuperado de http://www.vanguardia.com/historico/56503-precio-del-kilo-de-ganado-en-pie-recupera-500-pesos#sthash.ijPAiGzu.dpuf
Productos sustitutos	Precios sustitutos	La tendencia del consumo de carne de res en Colombia de 20 kilos, 3 más que hace 6 años, podría bajar entre el 2014 y 2015, debido al alza en su precio. La producción de carne bovina en 2013 fue de 957 mil toneladas, cifra que no superó la de 2012 cuando el país alcanzó las 972 mil 886 toneladas, lo que muestra una leve disminución de 1,9%, según cifras que reveló Fedegán.	Conociendo los altos precios de los productos cárnicos y derivados manejados por la empresa, resulta más económico la adquisición de productos sustitutos, como el pollo.	Amenaza	FEDEGAN (2014). Precio de carne colombiana tiene al alza en 2014 por demanda en Venezuela. <i>Industria Alimenticia</i> . Recuperado de http://www.industriaalimenticia.com/articles/87064-precio-de-carne-colombiana-tiende-al-alza-en-2014-por-demanda-en-venezuela
	Sustitutos	"El consumo de carne de pollo continúa aumentando en detrimento del consumo de carne vacuna. Por su parte la carne de cerdo se mantiene invariable dado que su valor es similar al de la carne vacuna, compitiendo directamente con ésta", indicó el informe de CREA.	El poder de esta fuerza puede generar una disminución en el nivel de sacrificios de la empresa y en las ventas de la marca propia, Kikes, del Frigorífico.	Amenaza	INFOBAE (2011, 19 de septiembre). Por la inflación, pollo se consolida como sustituto de la carne. <i>INFOBAE</i> . Recuperado de http://www.infobae.com/2011/09/19/606436-por-la-inflacion-el-pollo-se-consolida-como-sustituto-la-carne

Fuerza	Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto	Referencia bibliográfica
	Tendencias de consumo - alimentación	Hasta hace algunos años el pollo era una comida para ocasiones especiales y los colombianos lo consideraban costoso frente a otras opciones. El cambio en la actitud de los consumidores se empezó a reflejar en las cifras desde hace 7 años cuando el pollo se convirtió en la carne más consumida en el país. No obstante, esa situación podría cambiar en 2013 pese a que la Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, proyecta una tasa de crecimiento de 1,6%.	Las nuevas tendencias de consumo de carne de pollo y alimentos vegetales, representa un alto impacto negativo en la producción de alimentos cárnicos y por consiguiente, en el número de sacrificios de reses.	<i>Amenaza</i>	La Barra (2013, 15 de agosto). ¿Cómo está el consumo de carne en Colombia? <i>Revista La Barra</i> . Recuperado de http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2013/edicion-59-2/alimentos-11/como-esta-en-consumo-de-carne-en-colombia.htm#sthash.bcx8zIuv.dpuf

Fuente: Autor.

8.2.4 Priorización de Oportunidades y Amenazas

Teniendo en cuenta las variables externas que se mencionan anteriormente, se procede a hacer una priorización de las mismas, tomando las oportunidades del entorno más relevantes para aprovechar y las amenazas más importantes para atacar, por medio de la formulación efectiva de estrategias adecuadas que faciliten este proceso.

Tabla 4. *Priorización de oportunidades y amenazas*

Oportunidades	Amenazas
Implementación de nuevos equipos tecnológicos y renovación de instalaciones	Tendencias de alimentación saludable y sustitutos
Fortalecimiento del programa de Gestión de Calidad de la empresa	Escasez de agua por motivo de cambios y fenómenos climáticos
Nuevos mercados objetivo para exportación de productos cárnicos	Barreras de Salida
Nuevos proveedores	Agremiación de proveedores (ganaderos)
Estudio de mercados y desarrollo de programas de marketing	Guerra de precios con otras plantas de beneficio

Fuente: Autor.

8.2.5 Matriz E.F.E.

Teniendo las oportunidades y amenazas con mayor prioridad, se procede a realizar su calificación cuantitativa, por medio de la matriz de evaluación de factores externos (E.F.E.). La matriz consta del listado de las variables, asociando a cada una un porcentaje de importancia (peso %) de acuerdo a la relevancia que tenga en el desarrollo integral del Frigorífico y según las consideraciones del Gerente de Operaciones. La suma de los pesos porcentuales de cada variable, no debe exceder el 100%.

Cada variable debe tener una calificación entre 1 y 4 puntos: 4 puntos, respuesta superior; 3 puntos, respuesta superior a la media; 2 puntos, respuesta media y 1 punto si la respuesta es mala. Se califica según la trascendencia e importancia de la variable, obteniendo finalmente una calificación ponderada de cada una, en donde la sumatoria final

es la calificación de los factores externos de la empresa, que será utilizado posteriormente durante el desarrollo del presente proyecto, para la elaboración de la matriz interna-externa de la organización y la formulación de las estrategias adecuadas que debería adoptar la compañía.

Tabla 5. *Matriz E.F.E.*

Oportunidades	Peso %	Puntuación	Puntuación ponderada
Implementación de nuevos equipos tecnológicos y renovación de instalaciones	10%	4	0.4
Fortalecimiento del programa de Gestión de Calidad de la empresa	15%	4	0.6
Nuevos mercados objetivo para exportación de productos cárnicos	5%	3	0.15
Nuevos proveedores	15%	3	0.45
Estudio de mercados y desarrollo de programas de marketing	10%	3	0.3
Amenazas	Peso %	Puntuación	Puntuación ponderada
Tendencias de alimentación saludable y sustitutos	5%	3	0.15
Escasez de agua por motivo de cambios y fenómenos climáticos	15%	2	0.3
Barreras de Salida	10%	2	0.2
Agremiación de proveedores (ganaderos)	5%	2	0.1
Guerra de precios con otras plantas de beneficio	10%	1	0.1
	100%		2.75

Fuente: Autor.

La calificación obtenida es de 2.75 puntos, se encuentra encima del promedio (2.5 puntos) y se puede determinar que la compañía actualmente desempeña un rol por medio del cual responde bien ante las variables del entorno, aprovechando las Oportunidades y combatiendo las Amenazas.

Los porcentajes de peso que se dieron a cada una de las oportunidades y amenazas, fueron consultados con la Gerencia de Operaciones. Para las oportunidades, se da un peso de 15% al “Fortalecimiento del programa de Gestión de Calidad” y “Nuevos proveedores”, con base en la importancia que genera para la planta fortalecer dichos programas y encontrar nuevos proveedores que suministren ganado de calidad, con excelentes características físicas y altos rendimientos de sacrificio. Por otro lado, se da un peso de 10% a las oportunidades de “Implementación de nuevos equipos tecnológicos y renovación de instalaciones” y “Estudio de mercados y desarrollo de programas de marketing”, pues a pesar de ser muy importantes para el desarrollo sostenible y continuo de la empresa, debido a la situación actual que maneja el Frigorífico, tiene un grado de importancia medio. Por último, se otorga un 5% de peso a la variable “Nuevos mercados objetivo para exportación”, pues aunque es de gran importancia, es más relevante atender las otras oportunidades mencionadas para ingresar con la suficiente competencia a mercados internacionales diferentes a los que se manejan actualmente.

En lo que respecta a las amenazas listadas y calificadas, se da un 15% de peso a la variable de “Escasez de agua”, teniendo como justificación los fenómenos climáticos que afectan al país; 10% de peso para amenazas como “Barreras de salida” y “Guerra de precios con otras plantas de beneficio”, que igualmente afectan a la empresa pero se pueden manejar por medio de buenas acciones operativas y comerciales. Finalmente, 5% corresponde a “Tendencias de alimentación saludable y sustitutos” y “Agremiación de proveedores (ganaderos)”, pues afectan en menor grado la rentabilidad y bienestar del Frigorífico.

8.3 Auditoría Interna

Para el análisis de variables internas, se realizó un estudio de las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la compañía. Estas variables se identificaron por medio de la gestión que se lleva a cabo en la gerencia de operaciones del Frigorífico, donde se identifican las necesidades diarias de la planta y sus empleados, los requerimientos de materiales y materia prima, entre otros.

8.3.1 Fortalezas de la compañía

Las fortalezas que se muestran en la siguiente tabla, fueron definidas y seleccionadas de acuerdo a la observación y reincidencia de las situaciones que día a día se presentan en la empresa y la afectan positiva o negativamente.

Tabla 6. *Análisis de fortalezas*

Tema	Fortalezas	Orientación Estratégica
Habilidad	Know - how, experiencia y posicionamiento en el mercado con los productos comercializados	Eficiencia Operacional
Capacidad	Fidelidad de proveedores gracias a la comodidad y atención prestada por parte de funcionarios del Frigorífico	Capacidad de Satisfacción del Cliente
Capacidad	Procesos ejecutados con altos estándares de calidad y personal calificado que facilita este proceso	Calidad en Procesos Productivos
Recurso	Integración vertical de la compañía, desde la compra de materia prima (ganado) hasta la manufactura de productos cárnicos con su marca propia: Kikes carnes	Eficiencia Operacional
Capacidad	Innovación reflejada en la variedad de productos y presentación al público de los mismos	Innovación en el Producto o Servicio
Recurso	Excelente organización en la zona de corrales y recepción de animales, facilitando la compra continua y pesaje de bovinos	Eficiencia Operacional
Capacidad	Calidad de los productos; carnes maduradas provenientes de reses con características físicas adecuadas	Calidad en el Producto o Servicio
Capacidad	Compra de bovinos a precios adecuados y adecuado rendimiento cárnico de los mismos	Eficiencia Operacional

Tema	Fortalezas	Orientación Estratégica
Habilidad	El conocimiento y experiencia son el principal factor competitivo de las plantas de beneficio de bovinos y porcinos, llevando al posicionamiento y fortalecimiento de la actividad de estas organizaciones.	Eficiencia Operacional
Capacidad	Continuo estudio y fortalecimiento de programas de calidad que promuevan una mayor competitividad de la empresa en el sector de servicios y productos cárnicos	Calidad en Procesos Productivos
Habilidad	Venta de nuevos productos de acuerdo a requerimientos y necesidades de la demanda	Innovación en el Producto o Servicio

Fuente: Autor.

8.3.2 Debilidades de la compañía

Las debilidades encontradas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7. *Análisis de debilidades*

Tema	Debilidades	Orientación Estratégica
Capacidad	Comunicación interna poco efectiva que impide el correcto flujo de información	Eficiencia Operacional
Recursos	Problemas en las instalaciones de la planta	Eficiencia Operacional
Recursos	Los empleados y colaboradores en general del Frigorífico tienen pocas motivaciones para realizar su trabajo, por lo que los niveles de productividad son mínimos.	Eficiencia Operacional
Habilidad	Problemas de logística interna que generan desorden en despachos, inventarios de producto, incertidumbre en conocimiento de existencias	Calidad en Procesos Productivos
Habilidad	Problemas de logística externa a causa de estudio de rutas, demora en las mismas y uso de capacidad mínima en camiones de entrega	Calidad en el Producto o Servicio
Recursos	Gran número de devoluciones provenientes de puntos de venta Kikes (PVK) causados por problemas físicos del producto	Calidad en el Producto o Servicio
Recursos	Consumo excesivo de agua y energía en la planta	Eficiencia Operacional
Capacidad	Carencia de gestión responsable en la empresa que beneficie notablemente el desarrollo integral de sus grupos de interés, fortalezca la cultura organizacional y promueva el sentido de pertenencia	Eficiencia Operacional
Recursos	Falta de un sistema o herramienta para la medición del desempeño de la compañía	Eficiencia Operacional

Tema	Debilidades	Orientación Estratégica
Capacidad	Desorden en la estructura organizacional y dependencias mal constituidas que impiden un desarrollo sinérgico de la actividad hacia el interior de la empresa	Eficiencia Operacional
Recursos	Falta de publicidad y programas de marketing que promuevan el aumento de ventas de la marca Kikes y los servicios del Frigorífico	Eficiencia Operacional

Fuente: Autor.

8.3.3 Priorización de fortalezas y debilidades de la compañía

De igual forma que en el procedimiento anterior, se analizan las fortalezas y debilidades, obteniendo un listado con las más relevantes. El listado se presenta a continuación:

Tabla 8. *Priorización de fortalezas y debilidades*

Fortalezas	Debilidades
Know - how, experiencia y posicionamiento en el mercado con los productos comercializados	Problemas en las instalaciones de la planta
Innovación reflejada en la variedad de productos y presentación al público de los mismos	Problemas de logística interna que generan desorden en despachos, inventarios de producto, incertidumbre en conocimiento de existencias
Calidad de los productos; carnes maduradas provenientes de reses con características físicas adecuadas	Consumo excesivo de agua y energía en la planta
Continuo estudio y fortalecimiento de programas de calidad que promuevan una mayor competitividad de la empresa en el sector de servicios y productos cárnicos	Carencia de gestión responsable en la empresa que beneficie notablemente el desarrollo integral de sus grupos de interés, fortalezca la cultura organizacional y promueva el sentido de pertenencia
Venta de nuevos productos de acuerdo a requerimientos y necesidades de la demanda	Falta de publicidad y programas de marketing que promuevan el aumento de ventas de la marca Kikes y los servicios del Frigorífico

Fuente: Autor.

8.3.4 Matriz E.F.I.

La calificación cuantitativa de las fortalezas y debilidades del Frigorífico, se muestran por medio de la matriz de evaluación de factores internos (E.F.I.), empleando la misma

metodología de calificación de la matriz E.F.I.; entre 1 y 4 puntos: 4 puntos si la fuerza es mayor, 3 puntos si es menor; 2 puntos si la debilidad es menor y 1 punto si es mayor. La evaluación de factores internos se muestra a continuación:

Tabla 9. *Matriz E.F.I.*

Fortalezas	Peso %	Puntuación	Puntuación ponderada
Know - how, experiencia y posicionamiento en el mercado con los productos comercializados	10%	4	0.4
Innovación reflejada en la variedad de productos y presentación al público de los mismos	10%	3	0.3
Calidad de los productos; carnes maduradas provenientes de reses con características físicas adecuadas	10%	4	0.4
Continuo estudio y fortalecimiento de programas de calidad que promuevan una mayor competitividad de la empresa en el sector de servicios y productos cárnicos	15%	4	0.6
Venta de nuevos productos de acuerdo a requerimientos y necesidades de la demanda	5%	3	0.15
Debilidades	Peso %	Puntuación	Puntuación ponderada
Problemas en las instalaciones de la planta	15%	1	0.15
Problemas de logística interna que generan desorden en despachos, inventarios de producto, incertidumbre en conocimiento de existencias	5%	2	0.1
Consumo excesivo de agua y energía en la planta	5%	2	0.1
Carencia de gestión responsable en la empresa que beneficie notablemente el desarrollo integral de sus grupos de interés, fortalezca la cultura organizacional y promueva el sentido de pertenencia	10%	2	0.2
Falta de publicidad y programas de marketing que promuevan el aumento de ventas de la marca Kikes y los servicios del Frigorífico	15%	2	0.3
	100%		2.70

Fuente: Autor.

La calificación obtenida, es de 2.7, reflejando una posición interna fuerte en el Frigorífico. Se utiliza la misma metodología de la evaluación de factores externos, se asignan los pesos porcentuales y se socializan con la Gerencia de Operaciones. Para las fortalezas, se da un 15% de importancia a la variable de “Continuo estudio y

fortalecimiento de programas de calidad”, pues por medio de dichos programas es que actualmente se puede operar y ejecutar eficientemente todos los procesos en Planta. Un 10% de peso para las variables “Know - how, experiencia y posicionamiento en el mercado”, “Innovación y Calidad de los productos”, que corresponden a las características distintivas de la organización, por medio de las cuales se ha dado a conocer en la región. Por último, un 5% de peso para la fortaleza “Venta de nuevos productos”, la cual depende directamente del estudio de mercados y la implementación de un programa de Marketing, por lo que se da un menor grado de importancia.

En cuanto a las debilidades de la empresa, se da 15% de peso a “Problemas en las instalaciones de la planta” y “Falta de publicidad y programas de marketing”, que afectan de gran manera el desempeño y rentabilidad de la empresa. Con un 10% de peso, se califica a la variable “Carencia de gestión responsable”, que en el instante en que se vuelva una fortaleza tras la implementación de un plan de RSE, se evidenciará el cambio de pensamiento de los empleados y el crecimiento económico de la empresa. Finalmente, los “problemas de logística interna” y “consumo excesivo de agua”, traen dificultades para el Frigorífico, pero se pueden combatir para beneficiar notablemente la gestión interna de la organización.

8.4 Matriz Interna – Externa

Una vez se obtienen las calificaciones de las matrices E.F.E. y E.F.I., se realiza la matriz Interna-Externa, con el objetivo de establecer el conjunto de estrategias que debería adoptar la organización, de acuerdo con el resultado arrojado, a nivel de la gerencia de operaciones para el alcance exitoso de los objetivos. La matriz Interna-Externa permite obtener la ubicación de la empresa dentro de alguno de los 9 cuadrantes que la constituyen, dicha

ubicación está determinada por la calificación alcanzada en las matrices mencionadas anteriormente.



Figura 3. Matriz I.E.

Fuente: Autor.

En la Matriz Interna - Externa (figura 3), se puede apreciar la ubicación de la empresa, según la calificación de las matrices de evaluación de factores externos e internos. Dado que Frigorífico se encuentra en el cuadrante V, con coordenadas [2.75, 2.70], es aconsejable adoptar estrategias con filosofía de “Conservar y Mantener”. En esta división prevalecen estrategias para la Desarrollo de mercados, Desarrollo de Productos, Proliferación de Productos y Penetración de Mercados, generando correlación con las debilidades que tiene hoy en día la empresa y las oportunidades que puede aprovechar en el sector, sobresaliendo por su buen desarrollo productivo y reconocimiento en el sector.

Desarrollo del Mercado: con los productos o servicios existentes, la empresa se dirige a nuevos ámbitos geográficos, nuevos segmentos de clientes, a un aumento de las ventas por

medio de los canales de distribución. El Frigorífico exporta actualmente a Rusia (uno de los más grandes consumidores de carne bovina en el mundo), Perú y Curazao, sin embargo puede llegar a exportar a otros grandes consumidores como Estados Unidos, Brasil, China y la Unión Europea, incrementando notablemente su participación en el mercado internacional y aportando al crecimiento de la economía nacional.

Desarrollo de Productos: con esta estrategia se ofertan productos nuevos al mismo segmento de mercado. Por ello, su implementación requiere el desarrollo de productos complementarios a los anteriormente vendidos. Renovar el envase de los productos actuales con empaques llamativos, sin afectar el costo del producto; modificar las presentaciones, con nuevos tamaños y contenido de producto, aumentando la calidad de los productos con mayor participación de ventas, con precios competitivos, mostrando las propiedades y beneficios de su consumo, exaltando el valor social, la salud de los consumidores, mejorando la seguridad y confort de su consumo.

Proliferación de Productos: Es la estrategia que se utiliza para manejar la rivalidad dentro de la industria y evitar la entrada a la misma. Generalmente las grandes compañías tienen un producto en cada segmento o nicho del mercado y compiten frente a frente por los clientes. Teniendo en cuenta que la empresa tiene la capacidad de sacrificar animales bovinos y porcinos, y existen una alianzas estratégicas con La Fazenda y Pimpollo para la venta cerdo y pollo, respectivamente, por lo que se puede incursionar en crear una marca propia en la línea de carne de cerdo, conservando los proveedores de pollo, queso y arepas, creando una alianza estratégica con empresas que comercialicen pescado y mariscos, integrando así estos tipos de alimentos y tener una mayor participación del mercado regional.

Penetración de Mercado: esta estrategia está enfocada a ofrecer los mismos productos al mismo segmento de mercado. Su desarrollo implica uso intensivo de publicidad, aumentos de actividades de ventas, creación de programas de fidelización, realización de ofertas o imposición de precios bajos, entre otros. La disminución en los precios de los productos y el uso intensivo de promociones en días estratégicos del mes, puede favorecer la rentabilidad del negocio, por el aumento de las ventas de productos (canales y productos empacados al vacío) y servicios (sacrificio). El Frigorífico puede invertir mayores recursos en personal de ventas para llegar con mayor efectividad a todos los clientes del mercado, como familias, empresas e instituciones.

Para la selección de la estrategia que debe implementar el Frigorífico se realiza una evaluación de las 4 estrategias mencionadas, por medio de la tabla 10. Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC), con la cual se evalúa las estrategias con objetividad, con base en los factores externos e internos identificados previamente. Se asigna el mismo peso de ponderación a cada variable, según las matrices E.F.E. y E.F.I.

La Matriz se realiza por medio de la calificación cuantitativa de las estrategias, según el nivel de atracción con la variable externa e interna; entre 1 y 4 puntos: 4 puntos “muy atractivo”, 3 puntos “más o menos atractivo”, 2 puntos “algo atractivo” y 1 punto “sin atractivo”. La evaluación de factores internos se muestra a continuación:

Tabla 10. *Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa*

Variables		Peso %	Desarrollo De Mercado		Desarrollo de Productos		Proliferación de Productos		Penetración de Mercado	
Oportunidades	Nuevos mercados objetivo para exportación de productos cárnicos	5%	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	Estudio de mercados y desarrollo de programas de marketing	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Amenazas	Guerra de precios con otras plantas de beneficio	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4

	Variables	Peso %	Desarrollo De Mercado	Desarrollo de Productos	Proliferación de Productos	Penetración de Mercado				
Fortalezas	Know 0 how, experiencia y posicionamiento en el mercado con los productos comercializados	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
	Innovación reflejada en la variedad de productos y presentación al público de los mismos	10%	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2
	Calidad de los productos; carnes maduradas provenientes de reses con características físicas adecuadas	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
	Continuo estudio y fortalecimiento de programas de calidad que promuevan una mayor competitividad de la empresa en el sector de servicios y productos cárnicos	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	Venta de nuevos productos de acuerdo a requerimientos y necesidades de la demanda	5%	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1
Debilidades	Falta de publicidad y programas de marketing que promuevan el aumento de ventas de la marca Kikes y los servicios del Frigorífico	15%	2	0.3	3	0.45	2	0.3	4	0.6
			3.05	3.1	3.15	3.2				

Fuente: Autor.

Se determina que la estrategia que debe adoptar y emplear el Frigorífico es la correspondiente a Penetración de Mercado, por lo cual se deben adoptar diferentes recursos publicitarios y de promoción de productos ayudando a conseguir una mayor participación del mercado y generando una mayor competencia en el sector. Como estrategia suplente o alterna, se encuentra Proliferación de Productos, la cual facilitaría la creación de diferentes líneas de productos y productos complementarios. Como opción 3 y 4, se encuentran las estrategias Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercado, respectivamente.

8.5 Matriz DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que cruza variables para la formulación de acciones estratégicas viables para el aprovechamiento de las oportunidades, el fortalecimiento de las fuerzas y la disminución o mitigación de las amenazas y debilidades. Se definen estrategias “FO”, con las que se pretende aprovechar las oportunidades con las fortalezas que tiene una organización; estrategias “DO” para superar

las debilidades, aprovechando las oportunidades; estrategias “FA”, empleando las fuerzas para evitar las amenazas y estrategias “DA”, donde se reducen las debilidades y evitan las amenazas. A continuación se presenta la matriz DOFA:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

Tabla 11. Matriz DOFA - Oportunidades

		Fortalezas	Debilidades
		F.1 Know - how, experiencia y posicionamiento en el mercado con los productos comercializados	D.1 Problemas en las instalaciones de la planta
		F.2 Innovación reflejada en la variedad de productos y presentación al público de los mismos	D.2 Problemas de logística interna que generan desorden en despachos, inventarios de producto, incertidumbre en conocimiento de existencias
		F.3 Calidad de los productos; carnes maduradas provenientes de reses con características físicas adecuadas	D.3 Consumo excesivo de agua y energía en la planta
		F.4 Continuo estudio y fortalecimiento de programas de calidad que promuevan una mayor competitividad de la empresa en el sector de servicios y productos cárnicos	D.4 Carencia de gestión responsable en la empresa que beneficie notablemente el desarrollo integral de sus grupos de interés, fortalezca la cultura organizacional y promueva el sentido de pertenencia
		F.5 Venta de nuevos productos de acuerdo a requerimientos y necesidades de la demanda	D.5 Falta de publicidad y programas de marketing que promuevan el aumento de ventas de la marca Kikes y los servicios del Frigorífico
Oportunidades	FO	DO	
O.1 Implementación de nuevos equipos tecnológicos y renovación de instalaciones	Nivel Funcional – Eficiencia Superior: Renovación de infraestructura o planta física de la empresa para facilitar la ejecución de los procesos, aumentar la capacidad de sacrificio y desposte y mantener certificación HACCP. F.4 - O.1 - O.2	Nivel Funcional – Eficiencia Superior: La implementación de nuevos equipos y renovación de la planta, facilitando los procesos, haciéndola más productiva y competitiva en la región. D.1 - O.1	
O.2 Fortalecimiento del programa de Gestión de Calidad de la empresa	Nivel Funcional – Calidad Superior: Implementar ISO 22000: Seguridad Alimentaria, que permita aumentar la competitividad del Frigorífico a nivel nacional e internacional. F.4 - O.2	Nivel de Funcional – Calidad Superior: Mantener el SGC del Frigorífico facilitando una mayor eficiencia operacional en procesos y áreas internas, aumentando la satisfacción del cliente y su preferencia en el mercado. D.2 - O.2	
O.3 Nuevos mercados objetivo para exportación de productos cárnicos	Nivel de Negocio – Proveedor de Menor Costo: Conocer haciendas y hatos ganaderos para compras directas a proveedores, disminuyendo costos, aumentando rendimiento de sacrificio y desposte, mejorando rentabilidad y satisfacción de clientes. F.3 - O.4	Nivel Funcional – Calidad Superior: Implementar ISO 14000, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad y reconocimiento de la compañía. D.3 - D.4 - O.2	
O.4 Nuevos proveedores	Nivel de Negocio - Diferenciación: Fortalecer la calidad de los productos que se fabrican para cubrir necesidades del mercado internacional, por medio de compra de ganado de primera. F.1 - F.2 - F.5 - O.4	Nivel Corporativo – Alianzas Estratégicas: Generar alianzas estratégicas con los miembros del gremio Ganadero, agente de interés para la empresa con el fin de promover el crecimiento económico del sector agro y de la empresa. D.4 - O.4	
O.5 Estudio de mercados y desarrollo de programas de marketing	Nivel de Negocio – Nicho, Enfoque y Concentración: Formular e implementar Plan de Marketing, estudiando tendencias de alimentación a nivel nacional e internacional, aumentando el segmento de mercado y portafolio de productos, mejorando la satisfacción del cliente. F.1 - F.2 - F.3 - F.5 - O.3 - O.5	Nivel de Negocio – Nicho, Enfoque y Concentración: Establecer un programa de publicidad, que dé a conocer los productos y servicios del Frigorífico, aumentando los canales de ventas y llegando a otras regiones del país como la Costa Atlántica y el Pacífico colombiano. D.5 - O.3 - O.5	

Fuente: Autor.

Tabla 12. Matriz DOFA - Amenazas

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F.1 Know - how, experiencia y posicionamiento en el mercado con los productos comercializados	D.1 Problemas en las instalaciones de la planta
		F.2 Innovación reflejada en la variedad de productos y presentación al público de los mismos	D.2 Problemas de logística interna que generan desorden en despachos, inventarios de producto, incertidumbre en conocimiento de existencias
		F.3 Calidad de los productos; carnes maduradas provenientes de reses con características físicas adecuadas	D.3 Consumo excesivo de agua y energía en la planta
		F.4 Continuo estudio y fortalecimiento de programas de calidad que promuevan una mayor competitividad de la empresa en el sector de servicios y productos cárnicos	D.4 Carencia de gestión responsable en la empresa que beneficie notablemente el desarrollo integral de sus grupos de interés, fortalezca la cultura organizacional y promueva el sentido de pertenencia
		F.5 Venta de nuevos productos de acuerdo a requerimientos y necesidades de la demanda	D.5 Falta de publicidad y programas de marketing que promuevan el aumento de ventas de la marca Kikes y los servicios del Frigorífico
AMENAZAS		FA	DA
A.1 Tendencias de alimentación saludable y sustitutos	de	Nivel Corporativo – Desarrollo de Producto: Presentar al mercado amplio portafolio de productos, con excelente presentación y variedad de cortes que atraigan la atención de clientes potenciales, prefiriendo Kikes Carnes, sobre cualquier otro producto. F.1 - F.2 - F.3 - F.5 - A.1	Nivel Funcional – Eficiencia Superior: Disminuir el consumo de agua por medio de la implementación de metas de consumo por proceso, de manera tal que las épocas de sequía no afecten agresivamente el proceso de la empresa, por su tendencia al alto consumo del recurso. D.3 - A.2
A.2 Escasez de agua por motivo de cambios y fenómenos climáticos	por	Nivel Funcional – Eficiencia Superior: Mejorar eficiencia operativa, reduciendo costos y facilitando su productividad, siendo amigable con el medio ambiente, aprovechando experiencia con que cuenta en el sector. F.1 - A.2 - A.3	Nivel Funcional – Respuesta Superior: Implementar programa de RSE mejorando relaciones con clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y medio ambiente, disminuyendo las amenazas que cada grupo genera hacia la empresa. D.4 - A.2 - A.4
A.3 Barreras de Salida		Nivel de Negocio - Diferenciación: Mejorar parámetros de calidad de los productos, preservando su inocuidad y aumentando niveles de ventas, continuando con la actividad productiva del negocio. F.3 - F.4 - A.1	Nivel Funcional – Eficiencia Superior: Invertir capital para mejorar las condiciones actuales de la empresa, como instalaciones y equipo tecnológico, facilitando eficiencia en los procesos y aumentar la competitividad en el sector. D.1 - A.3
A.4 Agremiación de proveedores (ganaderos)	de	Nivel de Negocio – Proveedor de Menor Costo: Afianzar la relación Empresa-Proveedor, formando alianzas estratégicas que facilite la compra constante de ganado de calidad, sin afectar las necesidades y requerimientos del Gremio Ganadero y/o sector Agro. F.3 - A.4	Nivel Corporativo – Penetración en el Mercado: Promover el reconocimiento de la empresa a nivel nacional e internacional en medios de comunicación, dando a conocer su aporte a la sociedad, facilitando la obtención de nuevos clientes en el mercado, aumentando su productividad y competitividad en el sector. D.5 - A.2 - A.4 - A.5
A.5 Guerra de precios con otras plantas de beneficio	con	Nivel de Negocio – Liderazgo en Costos: Estudio de economías de escala, sacrificando alto número de reses y comercializando gran cantidad de productos cárnicos, reduciendo costos y siendo competitivos con los precios del mercado, mejorando la rentabilidad. F.1 - F.3 - F.5 - A.1 - A.3 - A.5	Nivel de Negocio – Liderazgo en Costos: Disminuir los costos generados por malas prácticas internas y problemas en los procesos, así como las pérdidas de producto por devoluciones y mal manejo de inventarios, ayudaría con la implementación de precios competitivos en el sector y mercado. D.2 - D.3 - A.3

Fuente: Autor.

8.6 Diseño de Sistema de Indicadores de Gestión

Los indicadores se establecen teniendo en cuenta el Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan; sin hacer énfasis en las cuatro perspectivas, los indicadores se establecen de acuerdo a las diferentes áreas de la empresa.

Una vez se observan las variables que se presentan en la planta afectando los procesos, se considera la no existencia de herramientas para la medición del desempeño de los procesos operativos, se procede a formular indicadores de gestión para los procesos de Línea de Beneficio, Desposte y Porcionado. Dichos indicadores se plantearon con la dirección de la Gerencia de Operaciones. La fuente de información de los mismos, son los respectivos informes diarios de procesos, en donde se encuentran los datos e información necesaria para la alimentación mensual del Cuadro de Mando Integral.

En el transcurso de la práctica realizada en el Frigorífico, también se diseña el Tablero de Control para las áreas de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Gestión Humana, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Compra de Ganado, Compras y Central Mayorista Kikes (CMK). Los indicadores de las áreas mencionadas fueron establecidos por cada jefe de proceso, sin embargo, algunos requirieron reformulación por la estructura del índice o fórmula matemática, así mismo se generaron los documentos de alimentación diaria de los procesos, para la obtención de la información pertinente una vez finalizado el mes de trabajo.

Los indicadores que se establecen, se enfocan al seguimiento de los procesos operativos: calidad de los productos, calidad del servicio, eficiencia operacional de la Línea de Beneficio, Desposte y Porcionado, consumo de agua en cada proceso y/o sector de la planta, teniendo correlación con algunas de las estrategias propuestas anteriormente, en la matriz DOFA.

Por último, se recopilaron los indicadores de cada proceso en un solo documento, el cual se presenta en las reuniones mensuales de Presidencia, donde se muestra el comportamiento de cada área y se explican los posibles motivos por los cuales se dieron tales resultados, además se generan los planes de acción correspondientes para mejorar su rendimiento.

Cada indicador cuenta con las metas correspondientes, definidas por cada jefe de proceso y corregidas posteriormente por Presidencia, de acuerdo con los resultados que se desean obtener, por lo cual, se lleva a cabo el proceso de semaforización que permite observar con mayor detalle el cumplimiento del objetivo, siendo verde cuando se da cumplimiento a la meta, amarillo cuando el resultado es aceptable y rojo cuando el resultado es deficiente. Adicionalmente, cada mes se grafica la meta y el resultado, permitiendo identificar la tendencia de la variable a medir.

8.6.1 Gerencia de Operaciones.

Como se mencionó anteriormente, se definen los indicadores para los procesos de Línea de Beneficio, Desposte y Porcionado, una vez fueron estructurados los informes de proceso diario de cada uno por medio de la herramienta Microsoft Excel. Los formatos de informes implementados, cuentan con los espacios para ingresar la información del proceso para obtener datos específicos de la actividad diaria; desde el número de operarios y tiempo de duración del proceso, hasta la productividad diaria del proceso y porcentaje de ocupación de la planta o salas de desposte y Porcionado. La descripción de cada indicador se muestra con mayor detalle en la siguiente tabla:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

Tabla 13. *Indicadores Gerencia de Operaciones*

<i>Proceso</i>	<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
Línea de Beneficio	%Productividad en la Línea	Incrementar la Productividad mensual del proceso de sacrificio en un 20%	Bovinos sacrificados hora/50 Bovinos por hora	95% de Productividad del proceso	Mensual	Coordinador Línea de Beneficio	Registro proceso Línea de Beneficio Bovinos y Porcinos
	% Ocupación de la Línea	Aumentar la ocupación de la planta en un 40% durante el proceso Línea de beneficio	N. Bovinos Sacrificados/450 bovinos al día	Ocupación mínima de 90 %			
	% Pieles Buenas	Aumentar el porcentaje de pieles buenas obtenidas durante el proceso de Beneficio en un 2%	N. Pieles Buenas/Total Pieles	Lograr 99% de pieles buenas			
	Tiempo paradas mantenimiento	Disminuir tiempo en que interviene mantenimiento durante el proceso en 4%	Tiempo Mantenimiento/Tiempo total proceso	Máximo 1% en tiempo de mantenimiento		Jefe Mantenimiento	
Desposte	%Rendimiento Cárnico	Mejorar el rendimiento de carne a despostar en 2%	Peso de Carne aprovechable/Peso Canal refrigerada	68% rendimiento de la carne despostada	Mensual	Supervisor Desposte	Análisis diario de Desposte
	%Productividad Desposte Gral.		Canales despostados hora/6 Canales por hora	95% de productividad del proceso			
	%Productividad Desposte empresa	Incrementar la Productividad mensual del proceso de desposte en un 5%					
	%Productividad Desposte terceros		Canales despostados hora/9 Canales por hora				
	% Ocupación de Sala de Desposte	Aumentar la ocupación de la Sala de Desposte durante el proceso en un 30%	Canales despostados al día/60 canales al día	Ocupación mínima de 90 %			
	% Marinado	Alcanzar una marinación adecuada en los productos cárnicos destinados a este proceso, incrementando en 1%	Kg de aprovechamiento/Kg Carne a marinar	10% de aprovechamiento de marinado			

<i>Proceso</i>	<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
	Canal Operario	Evaluar la cantidad promedio de Canales despostadas por operario, aumentando en 1.5 canales	N. Canales a procesar/N. Operarios en el proceso	Promedio de canales/operario	3		
Porcionado	% Marinado	Alcanzar una marinación adecuada en los productos destinados al proceso, aumentando en un 2% el redimiento	Kg de Carne a marinar	de 10% aprovechamiento de marinado		Mensual	Supervisor Porcionado Análisis diario de Porcionado
	% Trimming	Disminuir el porcentaje de Trimming que se presenta en el proceso de Porcionado en un 15%	Kg Trimming/Kg Entrada	Máximo el 15% de trimming			

Fuente: Autor.

El comportamiento de los indicadores es graficado, impreso y ubicado en la cartelera del casino de la compañía para que los operarios de las diferentes áreas tengan contacto con las variables medidas en cada uno de los procesos en los que participan. En la gráfica se identifica el comportamiento de la variable y la meta impuesta.

Los resultados de los indicadores, durante el segundo periodo del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral Operaciones. Ver Anexo A en CD-ROM, carpeta: Anexos.

El formato de seguimiento diario del proceso de Línea de Beneficio, se muestra en el documento formato Informe Línea de Beneficio. Ver Anexo B en CD-ROM, carpeta: Anexos.

El formato de seguimiento diario del proceso de Línea de Beneficio, se muestra en el documento formato Informe Desposte. Ver Anexo C en CD-ROM, carpeta: Anexos.

El formato de seguimiento diario del proceso de Línea de Beneficio, se muestra en el documento formato Informe Porcionado. Ver Anexo D en CD-ROM, carpeta: Anexos.

Los cuatro documentos mencionados anteriormente, son entregados al Gerente de Operaciones, Coordinador de Línea de Beneficio, Supervisor de Despiste y Supervisor de Porcionado, respectivamente, para llevar a cabo el ingreso de información correspondiente y de manera coordinada, de forma tal que se obtenga el resumen final del mes de cada proceso y sean ingresados los datos correspondientes en el Cuadro de Mando Integral de Operaciones.

8.6.2 Gestión de Calidad.

El área de Gestión de Calidad, que abarca todos los procesos operativos de la organización que tienen relación con el producto, cuenta con 16 indicadores generales, de los cuales se definieron indicadores específicos bajo el acompañamiento del Jefe de Calidad actual. Se diseñan los formatos de seguimiento diario de los procesos, que se completan diariamente de manera que al finalizar el respectivo mes, se obtiene el resultado del indicador que se relacione con dicho formato.

Los indicadores que se realizaron junto con el equipo de Calidad abarcan el proceso desde el inicio del beneficio, traslado de canales al salón de Oreo, toma de muestras para análisis microbiológico, entre otros que se presentan a continuación.

Tabla 14. *Indicadores Gestión de Calidad*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>	
Monitoreo de Tolerancia Cero	Monitorear ausencia de contaminantes en la inspección de carne bovina.	de Canales con ausencia de contaminantes/Total canales procesadas	Canales con ausencia de contaminantes	95% de	Mensual	Jefe Calidad	Monitoreo tolerancia cero

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
Verificación de Tolerancia Cero	Verificar el 50% de ausencia de contaminantes en la inspección de carne bovina.	Canales con ausencia de contaminantes/Total canales monitoreadas	Canales con 95% de ausencia de contaminantes	Mensual		Verificación tolerancia cero
Verificación Temperatura Canales	Realizar verificación de temperatura en canales liberadas	Canales liberadas con temperatura dentro del rango/Canales liberadas muestreadas	95% de Canales liberadas con temperatura 0 a 4 °C	Mensual	Jefe Calidad	Verificación Temperatura almacenamiento o producto
Ph Canales	Realizar Monitoreo de Ph en canales refrigeradas a liberar.	Canales con Ph dentro del rango/Total muestra de canales	100% de las canales almacenadas con Ph 5.4 a 5.8.	Mensual	Jefe Calidad	Monitoreo Ph Canales
Producto Terminado	Monitorear ausencia de microorganismos patógenos en la carne bovina (canales).	Muestras que cumplen con la norma / Total de canales muestreadas.	95% de las canales libres de patógenos	Mensual	Jefe Calidad	Toma de muestras para laboratorio
Superficies	Monitorear ausencia de coliformes totales y fecales de contaminación en superficies de contacto.	Superficies con ausencia de coliformes totales y fecales / Total de superficies muestreadas	95% de las superficies libres de microorganismos	Mensual	Jefe Calidad	
Ambientes	Verificar que la presencia de aerobios mesófilos, hongos y levaduras sea \leq a 2 ufc/65 cm ² en áreas de proceso y almacenamiento de producto.	Ambientes dentro de la norma/Total ambientes muestreados	95% de las ambientes libres de microorganismos	Mensual	Jefe Calidad	
Manipuladores	Monitorear la ausencia de coliformes totales y fecales en manos de manipuladores del producto.	Manos con ausencia de coliformes totales y fecales/Total manipuladores muestreados	95% de manos de manipuladores libres de microorganismos	Mensual	Jefe Calidad	Resultados microbiológicos (Laboratorio de Sanidad)
Agua Potable	Monitorear ausencia de coliformes totales, fecales, pseudomonas spp y salmonella spp en agua .	Muestras de agua con ausencia de microorganismos/ Total de muestras tomadas	95% ausencia de microorganismos en Planta	Mensual	Jefe Calidad	
Insumos	Monitorear ausencia de microorganismos en insumos.	Muestras con ausencia de microorganismos/Total muestras tomadas	95% ausencia de microorganismos en insumos	Mensual	Jefe Calidad	
Materia prima	Monitorear ausencia de microorganismos en MP utilizada.	Muestras con ausencia de MP microorganismos / Total de muestras MP	95% ausencia de microorganismos materia prima	Mensual	Jefe Calidad	

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
%Cumplimiento BPM	Verificar BPM a personal de planta.	Personal con BPM/Total personal Planta	95% de cumplimiento de BPM	Mensual	Jefe Calidad	Cumplimiento de BPM
% Devoluciones de Calidad	Realizar inspección de devoluciones por Calidad	Kg devoluciones Calidad/Total Devoluciones	90% de devoluciones de por Calidad	Mensual	Jefe Calidad	Informe devoluciones producto terminado
% Devoluciones a Reproceso	Identificar devoluciones a reproceso	Kg Reproceso/Kg Devoluciones	95% de devoluciones a reproceso			
PHS Planta	Realizar inspección sanitaria en Planta, según Min Salud	Calificación formato PHS de Planta	Calificación mín. 85% PHS Planta	Mensual	Jefe Calidad	PHS
PHS PVK	Realizar inspección sanitaria en PVK según Min Salud	Promedio calificación formato PHS de PVK	Calificación mín. 90% PHS PVK			

Fuente: Autor.

Los resultados de los indicadores del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral Gestión de Calidad. Ver Anexo E en CD-ROM, carpeta: Anexos.

8.6.3 Coordinación de Gestión Ambiental.

Siendo uno de los procesos con mayor grado de compromiso de la Planta, se encarga del análisis de consumo de agua en cada unidad funcional y proceso de la empresa. Cuenta con tres grupos de indicadores: Consumo de Agua, Residuos Sólidos y Control de Plagas. Los indicadores ya se encontraban formulados, sin embargo, la organización de la información no era la correcta, por lo que se dificultaba la fácil observación del comportamiento en el consumo de agua. Se implementa el Tablero de Mando y los indicadores por los que se responsabiliza esta área se describen en la siguiente tabla.

Tabla 15. *Indicadores Gestión Ambiental*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
------------------	-----------------	---------------	-------------	-------------------	--------------------	------------------------------

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
Consumo agua en Planta	Medir consumo de agua en los procesos productivos	m3 de agua/Animales sacrificados	1.5 m3 / animal sacrificado			Consumo agua en planta
% Aprovechamiento Residuos Reciclables	Incentivar la segregación de residuos sólidos en cada puestos de trabajo.	Residuos reciclables/Total residuos ordinarios	Aprovechar 30% de residuos ordinarios.			Registro de kg de residuos obtenidos y aprovechados
% Venta Residuo Reciclable	Promover la venta total de residuos reciclables generados en el frigorífico.	Residuos reciclables vendidos/Total residuos reciclables	Venta del 100% de los residuos reciclables	Mensual	Coordinador(a) Gestión Ambiental	
Plagas	Garantizar inocuidad de producto, con monitoreo de actividad de plagas para identificar, prevenir y minimizar la incidencia.	Sebos consumidos/Sebos instalados Fumigaciones realizadas/Fumigaciones programadas	Consumo máx. del 10% de sebos instalados Cumplir 100% fumigaciones programadas			Registro de control de plagas y roedores

Fuente: Autor.

Los resultados de los indicadores del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral Gestión Ambiental. Ver Anexo F en CD-ROM, carpeta: Anexos.

8.6.4 Coordinación de Gestión Humana.

Al igual que Gestión de Calidad y Ambiental, esta área cuenta con indicadores ya definidos. Por ello, se estructura una tabla de Excel para el análisis de información y observación del comportamiento de los indicadores establecidos.

Los indicadores son:

Tabla 16. *Indicadores Gestión Humana*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
Efectividad de	Medir cumplimiento del	Personas contratadas/	80% efectividad del	Mensual	Asistente de	Registro

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
selección	proceso de selección.	Requerimientos	proceso		selección	Proceso de Selección
Tiempo proceso de selección	Medir tiempo de respuesta invertido para entrega de personal contratado.	Fecha ingreso-Fecha requerimiento	Llevar a cabo el proceso de selección en máx. De 15 días	Por trabajador vinculado		
Rotación de personal	Medir número de trabajadores que se retiran de la empresa.	$[(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2] * \text{Total trabajadores}$	Máx. 9% de rotación personal en la planta	Mensual	Coordinador Gestión Humana	Sistema de Nómina
Evaluación de desempeño	Determinar nivel de desempeño de los colaboradores.	Evaluación aceptable / total trabajadores evaluados	Mín. 80% evaluaciones aprobadas	Semestral	Coordinador Gestión Humana	Resultados Evaluación de Desempeño
Cumplimiento del programa de capacitación	Medir cumplimiento de capacitaciones programadas.	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas	Cumplir 80% de capacitaciones programadas	Trimestral	Coordinador Gestión Humana	Programa de Capacitaciones

Fuente: Autor.

Los resultados de los indicadores del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral Gestión Humana. Ver Anexo G en CD-ROM, carpeta: Anexos

8.6.5 Coordinación de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

Para esta área se diseña el Tablero con indicadores a los cuales se hacía seguimiento informal; por lo cual, la información que se obtenía no era del todo consistente y confiable. Se genera el documento, discriminando los procesos y áreas de la empresa, de manera tal que se obtienen indicadores para cada grupo de trabajo, para posteriormente obtener un resultado global de cada proceso. Los indicadores se exponen en la siguiente tabla. Para este proceso, no se tienen definidas las metas de cada indicador a seguir.

Tabla 17. *Indicadores SST*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
------------------	-----------------	---------------	-------------	-------------------	--------------------	------------------------------

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
Tasa accidentes	Determinar la relación del número total de accidentes de trabajo con o sin incapacidad durante un mes	No. De at mes / no. Trabajadores mes (gh)	-			
Tasa ausentismo general	Determinar el número de ausencias de trabajadores por toda causa.	No. De ausencias por toda causa / no. Trabajadores * 100	-			
Tasa ausentismo at	Determinar el número de ausencias de trabajadores por accidentes de trabajo.	No. De días ausencias por at / no. Trabajadores *100	-	Mensual	Coordinador SST	Sistema de Nómina y Registro Reporte de Accidentes.
Tasa ausentismo enfermedad laboral	Determinar el número de ausencias de trabajadores por enfermedades laborales (el).	No. De días ausencias por el / no. Trabajadores *100	-			
Tasa ausentismo enfermedad general	Determinar el número de ausencias de trabajadores por enfermedad general (EG).	No. De días ausencias por EG / no. Trabajadores *100	-			

Fuente: Autor.

Los resultados de los indicadores del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral SST. Ver Anexo H en CD-ROM, carpeta: Anexos.

8.6.6 Compra de Ganado.

Este proceso da inicio a la actividad productiva, sin embargo, no tenía planteados indicadores de seguimiento que permitieran medir el desempeño y eficiencia de su operación. Estos indicadores dan seguimiento a bovinos machos y hembras de manera independiente, además, los rendimientos, porcentajes de compra, precios y días de estadía en corrales varía según el sexo. La meta establecida diferencia el sexo del animal: macho –hembra, respectivamente, como se muestra en la columna correspondiente.

Se diseña el formato mensual de la compra de ganado bovino y adicionalmente, se formula el cuadro de mando, identificando los siguientes indicadores:

Tabla 18. *Indicadores Compra de Ganado*

Indicador	Objetivo	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente de información
% Rendimiento Sacrificio (Finca/Empresa)	Observar el comportamiento del rendimiento de carne en canal de compras en finca/empresa	Kg Canal/Kg en Pié	58% - 57% de rendimiento de sacrificio en Machos y Hembras.			
% Compras en Finca	Promover el crecimiento de las compras de ganado en finca	Compras en Finca / Total Compras	90% de compras de bovinos en finca.			
Precio (\$) de compra en finca	Mantener el precio de compra de bovinos a Ganaderos	Costo Promedio de Compra Kg en pié finca	Lograr precios de \$3000 - \$2700 (Kg en pié).	Mensual	Director de Operaciones	Informe de Compras Bovinos
Precio (\$) de compra en Empresa	Mantener el precio de compra de Canal a Ganaderos	Costo de Compra Kg en Canal Empresa	Precios promedio de compra de \$6100 - \$5900 / Kg			
Días de estadía en corrales	Determinar el número de días que se mantiene el animal en corrales	Días de estadía en corrales	Máximo 2 días de estadía en corrales.			

Fuente: Autor.

Los resultados de los indicadores del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral Compra de Ganado. Ver Anexo I en CD-ROM, carpeta: Anexos.

8.6.7 Central Mayorista Kikes (CMK).

CMK es el proceso destinado para la venta de canales y servicio de sacrificio, por ello, tiene contacto directo con cierto segmento de clientes. Dentro de los indicadores utilizados en este proceso, se encuentran las devoluciones de canales, medias canales, cuartos de

canal o vísceras. También se encarga de evaluar el grado de satisfacción de los clientes. Los indicadores se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 19. *Indicadores CMK*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
% Devoluciones	Disminuir devoluciones de canales y vísceras	Total Kg Devolución/Total Kg Ventas	Aceptación de máximo 0.30% de devoluciones			
% Reventados	Disminuir el número de productos reventados	Productos Reventados/Total productos vendidos	Aceptación de máximo 0.01% de devoluciones			
% Quejas y Reclamos	Minimizar las quejas y reclamos de clientes	Quejas y Reclamos/Total productos vendidos	Máximo 0.2% de devoluciones admitidas.	Mensual	Jefe CMK	Informe CMK
Calificación Encuesta Sacrificio Local	Mejorar la percepción de clientes en cuanto a productos y servicios	Sumatoria Calificación encuestas de productos y servicios / Total encuestas realizadas	Puntuación mínima de 4 en la encuesta de Sacrificio y Servicio de venta			
Calificación Encuesta Servicio de Venta						

Fuente: Autor.

Los resultados de los indicadores del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral CMK. Ver Anexo J en CD-ROM, carpeta: Anexos.

8.6.8 Compras.

Este proceso se encarga de abastecer de insumos a toda la compañía, por lo que se mide el grado de cumplimiento de pedidos y por consiguiente, el cumplimiento del presupuesto mensual. Los indicadores que permiten la medición de esta labor se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 20. *Indicadores Compras*

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fuente de información</i>
Cumplimiento de entrega	Controlar la calidad de los productos junto con la puntualidad y totalidad en la entrega a los diferentes centros de costos.	Pedidos rechazados / total de pedidos	Lograr un control en la calidad de pedidos de un 99%	Mensual	Jefe de Compras	Sistema de compras
Calidad de pedidos	Controlar la calidad de los pedidos generados.	Pedidos generados sin problemas / total de pedidos generados	Controlar en un 100% la calidad de los pedidos generados			
Cumplimiento del presupuesto de compras	Controlar el valor destinado para las compras en relación al presupuesto asignado.	Valor de compra / presupuesto asignado	Cumplir en un 100% con el presupuesto asignado para las compras que se realicen			
Tendencia volumen de compras	Realizar un comparativo de las compras del año anterior con relación a las compras del año en curso.	1-(valor de las compras del periodo actual / valor de las compras del periodo anterior)	Disminuir el valor de las compras en un 60% con respecto al mismo periodo del año anterior			

Fuente: Autor.

Los resultados de los indicadores del año 2014, se muestran en el documento Cuadro de Mando Integral Compras. Ver Anexo K en CD-ROM, carpeta: Anexos.

8.6.9 Relación Estrategias – Indicadores.

A continuación se presenta el listado de indicadores y objetivos que se direccionan a las estrategias planteadas en la Matriz DOFA e Interna – Externa, teniendo en cuenta el nivel al que pertenecen las estrategias planteadas.

Tabla 21. *Relación Estrategias - Indicadores*

<i>Nivel</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
Nivel	Eficiencia	Incrementar la Productividad	mensual	%Productividad en	95% de Productividad del	Mensual Coordinador

<i>Nivel</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
Funcional – Eficiencia Superior	Operacional	del proceso de sacrificio en un 20%	la Línea	proceso		Línea de Beneficio
		Aumentar la ocupación de la planta en un 40% durante el proceso Línea de beneficio	% Ocupación de la Línea	Ocupación mínima de 90 %		
		Aumentar el porcentaje de pieles buenas obtenidas durante el proceso de Beneficio en un 2%	% Pieles Buenas	Lograr 99% de pieles buenas		
		Disminuir tiempo en que interviene mantenimiento durante el proceso en 4%	Tiempo paradas mantenimiento	Máximo 1% en tiempo de mantenimiento		
		Mejorar el rendimiento de carne a despostar en 2%	%Rendimiento Cárnico	68% rendimiento de la carne despostada		Jefe Mantenimiento
		Incrementar la Productividad mensual del proceso de desposte en un 5%	%Productividad Desposte Gral. %Productividad Desposte empresa %Productividad Desposte terceros	95% de productividad del proceso		
		Aumentar la ocupación de la Sala de Desposte durante el proceso en un 30%	% Ocupación de Sala de Desposte	Ocupación mínima de 90 %		Supervisor Desposte
		Alcanzar una marinación adecuada en los productos cárnicos destinados a este proceso, incrementando en 1%	% Marinado	10% de aprovechamiento de marinado		
		Evaluar la cantidad promedio de Canales despostadas por operario, aumentando en 1.5 canales	Canal Operario	Promedio de 3 canales/operario		Supervisor Porcionado
		Alcanzar una marinación adecuada en los productos destinados al proceso, aumentando en un 2% el redimiento	% Marinado	10% de aprovechamiento de marinado		
		Disminuir el porcentaje de Trimming que se presenta en el proceso de Porcionado en un 15%	% Trimming	Máximo el 15% de trimming		
		Determinar el número de días que se mantiene el animal en corrales	Días de estadía en corrales	Estadía en corrales de máximo 2 días.		Jefe Compra de Ganado
		Minimizar las quejas y reclamos de clientes	% Quejas y Reclamos	Máximo 0.2% de devoluciones admitidas.		Jefe CMK
		Mejorar la percepción de clientes en	Calificación	Puntuación mínima de 4		

<i>Nivel</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
		cuanto a productos y servicios	Encuesta Sacrificio Local Calificación Encuesta Clientes	en la encuesta de Sacrificio y Servicio de venta		
		Controlar la calidad de los productos junto con la puntualidad y totalidad en la entrega a los diferentes centros de costos.	Cumplimiento de entrega	Lograr un control en la calidad de pedidos de un 99%		Jefe de Compras
		Controlar la calidad de los pedidos generados.	Calidad de pedidos	Controlar en un 100% la calidad de los pedidos generados		
		Monitorear ausencia de contaminantes en la inspección de carne bovina.	Monitoreo de Tolerancia Cero	Canales con 95% de ausencia de contaminantes		
		Verificar el 50% de ausencia de contaminantes en la inspección de carne bovina.	Verificación de Tolerancia Cero	Canales con 95% de ausencia de contaminantes		
		Realizar verificación de temperatura en canales liberadas	Verificación Temperatura Canales	95% de Canales liberadas con temperatura 0 a 4 °C		
		Realizar Monitoreo de Ph en canales refrigeradas a liberar.	Ph Canales	Ph 5.4 a 5.8. en 100% de canales almacenadas		
		Monitorear ausencia de microorganismos patógenos en la carne bovina (canales).	Producto Terminado	95% de las canales libres de patógenos		
Nivel Funcional – Calidad Superior	Plan de Responsabilidad Social Empresarial orientado al Cliente en Calidad e Inocuidad del producto	Monitorear ausencia de coliformes totales y fecales de contaminación en superficies de contacto.	Superficies	95% de las superficies libres de microorganismos	Mensual	Jefe Calidad
		Verificar que la presencia de aerobios mesófilos, hongos y levaduras sea \leq a 2 ufc/65 cm ² en áreas de proceso y almacenamiento de producto.	Ambientes	95% de las ambientes libres de microorganismos		
		Monitorear la ausencia de coliformes totales y fecales en manos de manipuladores del producto.	Manipuladores	95% de manos de manipuladores libres de microorganismos		
		Monitorear ausencia de coliformes totales, fecales, pseudomonas spp y salmonella spp en agua .	Agua Potable	95% ausencia de microorganismos en Planta		
		Monitorear ausencia de	Insumos	95% ausencia de		

<i>Nivel</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
		microorganismos en insumos.		microorganismos en insumos		
		Monitorear ausencia de microorganismos en MP utilizada.	Materia prima	95% ausencia de microorganismos en materia prima		
		Verificar BPM a personal de planta.	%Cumplimiento BPM	95% de cumplimiento de BPM		
		Realizar inspección sanitaria en Planta, según Min Salud	PHS Planta	Calificación mín. 85% PHS Planta		
		Realizar inspección sanitaria en PVK según Min Salud	PHS PVK	Calificación mín. 90% PHS PVK		
Nivel de Funcional – Eficiencia Superior	Plan Responsabilidad Social Empresarial orientado al cuidado del Medio Ambiente	Medir consumo de agua en los procesos productivos	Consumo agua en Planta	1.5 m3 / animal sacrificado		
		Incentivar la segregación de residuos sólidos en cada puestos de trabajo.	% Aprovechamiento Residuos Reciclables	Aprovechar 30% de residuos ordinarios.		
		Promover la venta total de residuos reciclables generados en el frigorífico.	% Venta Residuo Reciclable	Venta del 100% de los residuos reciclables		
		Garantizar inocuidad de producto, con monitoreo de actividad de plagas para identificar, prevenir y minimizar la incidencia.	Plagas	Consumo máx. del 10% de sebos instalados Cumplir 100% fumigaciones programadas	Mensual	Coordinador Ambiental
Nivel de Funcional – Eficiencia Superior	Plan Responsabilidad Social Empresarial orientado a los Colaboradores	Medir cumplimiento del proceso de selección.	Efectividad de selección	80% efectividad del proceso		Asistente de selección
		Medir tiempo de respuesta invertido para entrega de personal contratado.	Tiempo proceso de selección	Llevar a cabo el proceso de selección en máx. De 15 días	Por trabajador vinculado	
		Medir número de trabajadores que se retiran de la empresa.	Rotación de personal	Máx. 9% de rotación personal en la planta	Mensual	
		Determinar nivel de desempeño de los colaboradores.	Evaluación de desempeño	Mín. 80% evaluaciones aprobadas	Semestral	Coordinador Gestión Humana
		Medir cumplimiento de capacitaciones programadas.	Cumplimiento del programa de capacitación	Cumplir 80% de capacitaciones programadas	Trimestral	
		Determinar la relación del número total de accidentes de trabajo con o sin incapacidad durante un mes	Tasa accidentes	-	Mensual	Coordinador SST

<i>Nivel</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
		Determinar el número de ausencias de trabajadores por toda causa.	Tasa ausentismo general	-		
		Determinar el número de ausencias de trabajadores por accidentes de trabajo.	Tasa ausentismo at	-		
		Determinar el número de ausencias de trabajadores por enfermedades laborales (EL).	Tasa ausentismo enfermedad laboral	-		
		Determinar el número de ausencias de trabajadores por enfermedad general (EG).	Tasa ausentismo enfermedad general	-		
Nivel de Negocio – Liderazgo en Costos	Plan Responsabilidad Social Empresarial orientado a los Accionistas por Reducción de Costos	Realizar inspección de devoluciones por Calidad	% Devoluciones de Calidad	90% de devoluciones de por Calidad	Mensual	Jefe Calidad
		Identificar devoluciones a reproceso	% Devoluciones a Reproceso	95% de devoluciones a reproceso		
		Mantener el precio de compra de Canal a Ganaderos	Precio (\$) de compra Empresa	Lograr precios de \$6100 - \$5900 (Kg en canal)		
		Disminuir devoluciones de canales y vísceras	% Devoluciones	Aceptación de máximo 0.30% de devoluciones		Jefe CMK
		Disminuir el número de productos reventados	% Reventados	Aceptación de máximo 0.01% de devoluciones		
		Controlar el valor destinado para las compras en relación al presupuesto asignado.	Cumplimiento del presupuesto de compras	Cumplir 100% del presupuesto asignado para compras a realizar.		
		Realizar un comparativo de las compras del año anterior con relación a las compras del año en curso.	Tendencia volumen de compras	Disminuir el valor de las compras en un 60% con respecto al mismo periodo del año anterior		
Nivel Corporativo – Alianzas Estratégicas	Alianzas Estratégicas con Proveedores Ganaderos	Observar comportamiento del rendimiento de carne en canal de compras en finca/empresa	% Rendimiento Sacrificio	58% - 57% de rendimiento de sacrificio en Machos y Hembras.	Mensual	Jefe Compra de Ganado
		Promover el crecimiento de las compras de ganado en finca	% Compras en Finca	90% de compras de bovinos en finca.		
		Mantener el precio de compra de bovinos a Ganaderos	Precio (\$) de compra Finca	Lograr precios de \$3000 - \$2700 (Kg en pié).		

Fuente: Autor.

8.6.10 Otros Indicadores de Gestión por implementar.

Es necesario generar indicadores adicionales que faciliten observar la medición de cumplimiento de las estrategias restantes de la Matriz DOFA e Interna - Externa, que no se relacionan con los indicadores propuestos anteriormente. Por esto, se proponen:

Tabla 22. Indicadores Complementarios

<i>Nivel</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
Nivel de Funcional	Implementar nuevos equipos e inversión en infraestructura	Aumentar la relación de costos vinculados a la inversión en planta por renovación de infraestructura y tecnología, con respecto a los costos totales.	Inversión	Costos por Inversión del periodo/ Total Costos del periodo	Lograr un 35% de inversión en el Frigorífico, con respecto a los costos totales del periodo.	Trimestral	Gerente de Operaciones
Nivel de Negocio	Plan de Marketing y RSE orientado al Cliente	Aumentar la relación de costos vinculados a Publicidad con respecto a los costos totales.	Publicidad	Costos por Inversión de Publicidad y Promociones del periodo/ Total Costos del periodo	Lograr un 5% de inversión en pautas publicitarias, con respecto a los costos totales del periodo.	Mensual	Gerentes Comerciales
Nivel de Negocio	Plan RSE orientado a los Colaboradores	Impulsar al personal a asistir y participar de las actividades de integración, culturales y deportivas, que contribuyen mejorando su calidad de vida.	Participación Actividades	Total asistentes a actividades / Total Personal Activo	Promover un 80% de vinculación del personal activo a las actividades propuestas por la Coordinación.	Trimestral	Coordinador(a) Gestión Humana
Nivel Corporativo	Penetración en el Mercado	Medir el comportamiento de ventas presentados a nivel de Puntos de Venta de la ciudad, aumentando en un 5% con respecto al periodo anterior.	Tendencia Aumento de Ventas	1 - (Ventas periodo actual / Ventas periodo anterior)	Aumentar en un 5% las ventas del Punto de Venta con respecto al periodo anterior.	Mensual	Directores Comerciales
Nivel de Funcional	Plan RSE orientado al Medio Ambiente	Observar el avance que se efectúa en los numerales correspondientes a la norma ISO 14000 e ISO 22000 para aplicar a la certificación en	Avance Numerales Norma ISO 14000	Numerales avanzados ISO 14000 / Total numerales restantes por definir.	Lograr un avance mínimo del 20% en los numerales de la norma ISO 14000 por un periodo de dos meses.	Bimensual	Jefe de Calidad - Coordinador(a) Ambiental

<i>Nivel</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Índice</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
		un periodo de hasta 1 año.	Avance Numerales Norma ISO 22000	Numerales avanzados ISO 22000 / Total numerales restantes por definir.	Lograr un avance mínimo del 20% en los numerales de la norma ISO 22000 por un periodo de dos meses.		Jefe de Calidad
Nivel Corporativo	Desarrollo y Proliferación de Productos	Aumentar el portafolio de productos presentados en el mercado.	Innovación	Número de productos nuevos a comercializar.	Aumentar el portafolio de productos en al menos 3 productos nuevos por periodo.	Bimensual	Directores Comerciales

Fuente: Autor.

8.7 Responsabilidad Social Empresarial

Frigorífico Vijagual S.A. no posee un programa de gestión social y/o responsable; sin embargo, se tienen articulados un conjunto de actividades organizadas por la Coordinación de Gestión Humana, Gestión Ambiental, Gestión de Calidad, entre otras áreas, que de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés, cumplen ciertos aspectos que se tienen en cuenta dentro de esta filosofía.

Generar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial, puede facilitar la consecución de los objetivos corporativos y por consiguiente, dar cumplimiento a la misión y visión de la organización, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés. La implementación y ejecución de actividades socialmente responsables requieren de una alta inversión de tiempo y dinero; sin embargo, cabe resaltar que los beneficios y resultados exitosos que se obtendrán, serán para beneficio de todos los implicados: Empresa – Stakeholders.

8.7.1 Propósito.

Una vez planteadas las estrategias que se pretenden emplear en el negocio para la consecución de los objetivos organizacionales, dando seguimiento continuo y periódico por medio de los indicadores de gestión que se disponen en el Cuadro de Mando Integral, se plantea que es necesario proponer y posteriormente integrar en el proceso, un grupo de actividades orientadas al “actuar social y responsable” del Frigorífico. El propósito de la implementación de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial, se basa en la idea de mejorar las condiciones de los grupos de interés de los cuales depende la compañía, de tal manera que se den las condiciones más factibles para el alcance y logro de los objetivos organizacionales, proyectando a la empresa a un entorno macro económico a nivel nacional por la gestión integral que puede llegar a caracterizarla. Es necesario que los stakeholders “ganen” para que la empresa también lo

haga, obteniendo resultados exitosos, reflejados en la rentabilidad de la compañía, la productividad de los procesos y alto desempeño competitivo en el sector, el crecimiento personal y sentido de pertenencia de sus empleados, la satisfacción de sus clientes y proveedores, la conservación del medio ambiente y el entorno que rodea la Planta y el beneficio de la sociedad en general.

8.7.2 Grupos de Interés – Stakeholders.



Figura 4. Stakeholders.

Fuente: Autor.

Luego de detallar la situación actual de la empresa, observando las variables internas que reflejan inconsistencias en los procesos de la planta, se identifica la necesidad de articular, proponer y posteriormente aplicar un programa de responsabilidad social, en donde se relacione con mayor compromiso con los agentes de interés identificados en la figura 4 que se muestra anteriormente. Con esto se busca obtener las condiciones y relaciones convenientes que fomenten resultados exitosos para la organización.

8.7.2.1 Clientes.

El Frigorífico desempeña diferentes roles; presta el servicio de sacrificio de bovinos y porcinos, desposte de canales bovinas, porcionado de cortes; venta de canales; vísceras y productos empacados al vacío. Se tienen buenas relaciones con los clientes y se da respuesta a sus requerimientos comerciales (tipos de cortes, almacenaje de productos, entrega en lugares pactados, entre otros). La empresa certifica la calidad del producto, el buen estado e inocuidad del mismo. También, se presta el servicio de entrega, así como la recepción de producto (devoluciones).

La relación con los clientes estrictamente comercial. Actualmente se realizan encuestas para evaluar el nivel de percepción de los clientes respecto al servicio de las instalaciones del Frigorífico y/o puntos de venta Kikes y la calidad de los productos comercializados. Esta herramienta de evaluación permite identificar las fortalezas, debilidades y necesidades de clientes en cuanto al servicio ofrecido y/o productos adquiridos.

8.7.2.2 Proveedores.

La compañía tiene diversos proveedores, entre los que se encuentran: proveedores de ganado, proveedores de productos químicos, elementos de oficina y demás insumos que son necesarios para mantener su actividad productiva. Para el caso de proveedores de ganado, entre Ganaderos e

Intermediarios, hay más de 200 proveedores, con los que se realizan constantes transacciones económicas de altas sumas de dinero. La empresa cuenta con políticas de pagos establecidas: para ganaderos o compras en finca se paga el 30% de anticipo y el restante 70% se cancela ocho días después. Para los intermediarios, se paga el 30% de anticipo y el restante 70% se cancela quince días después.

Por otro lado, existen acuerdos estratégicos con empresas como La Fazenda, que provee materia prima para la elaboración de derivados cárnicos a base de carne de cerdo. Por otro lado, empresas de químicos como Flow Chem, proveedoras de los insumos necesarios para el lavado y desinfección de la planta, que además de suministrar este tipo de productos, realizan capacitaciones periódicas en lo que respecta al uso de agentes químicos, grados de concentración de las soluciones, lavado de manos para el personal que ingresa a la Planta, entre otros. La empresa requiere de gran variedad y cantidad de insumos, que generan un nivel significativo de ingresos económicos a sus proveedores; por lo que existe un beneficio mutuo entre las dos partes. El valor de las transacciones económicas realizadas con los proveedores es desconocido, sin embargo, existen diferentes empresas que visitan continuamente el Frigorífico con el fin de ofrecer sus productos y entablar una relación comercial satisfactoria; con ello se puede determinar que las relaciones comerciales que tiene el Frigorífico con sus Proveedores, es satisfactoria.

8.7.2.3 Colaboradores.

El grupo de colaboradores de la empresa (administrativos y operativos), el capital humano vinculado a la organización, diariamente desempeña sus tareas establecidas según el puesto de trabajo y proceso del que hace parte. Este agente de interés, es considerado el de mayor importancia pues es el encargado de llevar a cabo todas las tareas que integran la actividad productiva y económica de la organización. Sin embargo, las motivaciones y beneficios del

personal son bajos, por lo se presentan dificultades para conseguir de manera eficaz las metas y objetivos corporativos.

Conociendo que la RSE busca mantener una relación cercana con cada grupo de interés, en lo que respecta para el año 2014, las políticas y lineamientos empresariales no contribuían en el crecimiento personal de los empleados por lo que se generaba un ambiente laboral poco productivo. Una vez identificado el bajo nivel de compromiso de la empresa hacia sus empleados, se considera importante plantear el Programa de RSE, de forma que se proyecte al empleado a un entorno de oportunidades de crecimiento personal, familiar y profesional, promoviendo el logro integral de los objetivos organizacionales.

Actualmente, se dan condiciones como contratación de operarios que provengan de las veredas Vijagual, Colorados y del municipio de Rionegro; gestión eficiente de la Coordinación de Seguridad y Salud en el Trabajo, con la prevención de accidentes de trabajo, bienestar laboral y seguimiento al personal accidentado; acompañamiento de la Coordinación de Gestión Humana al personal que requiera atención psicológica, solicitudes al fondo de empleados Fondékikes y promoción de capacitaciones en las diferentes áreas de la empresa; no obstante, las condiciones salariales de los cargos operativos es relativamente bajo, la concentración de trabajo es alta, con jornadas largas y vulnerabilidad a los accidentes de trabajo. Por medio del Programa RSE, la empresa puede mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores, mejorando la productividad y rendimiento de los procesos, impulsando una reacción en cadena de resultados satisfactorios.

8.7.2.4 Comunidad del entorno geográfico.

La compañía se encuentra ubicada en la vereda Vijagual, en el km 8 vía Rionegro, Santander; de ahí su nombre, Frigorífico Vijagual S.A.. La comunidad de la vereda y de las zonas aledañas a

esta, como lo es el barrio Colorados y el municipio de Rionegro, se beneficia de la actividad de la empresa, ya que gran parte del personal operativo reside en estas zonas. Cuando existe requerimiento de personal, la empresa da ciertos beneficios a las personas de esta comunidad en el momento de la contratación. Desde este punto de vista, la empresa es socialmente responsable con la comunidad ya que es generadora de empleo.

8.7.2.5 Medio ambiente.

La empresa cumple con los requerimientos ambientales vigentes; la concesión del río que atraviesa la zona, le permite consumir y procesar parte del agua para utilizarla dentro del proceso productivo. Las aguas residuales que se generan, son reprocesadas y descontaminadas, retirando el lodo y regresando el agua al curso del río, para completar con su ciclo natural de descontaminación. Se cuenta con una caldera que continuamente está generando vapores, sin embargo son gases que se mantienen dentro de las normas o parámetros legales de emisión. En este factor, es importante mencionar que dependiendo del cuidado que se da al medio ambiente, se puede ver afectada la comunidad que rodea al Frigorífico. El área de Gestión Ambiental, cuenta con diferentes planes de acción que promueven el cuidado al medio ambiente, dentro de los que se incluye: control de plagas, plantación de árboles y cuidado de zonas verdes, limpieza de áreas comunes, control de residuos y campañas de reciclaje, entre otros. Desde este panorama, se puede considerar que la organización es socialmente responsable, aunque podría acreditarse en la norma ISO 14000, reduciendo costos, mejorando su competitividad y promoviendo un mayor cuidado del medio ambiente.

8.7.2.6 Accionistas.

El frigorífico como cualquier otra empresa, tiene una gran responsabilidad con los accionistas: generar un alto margen de rentabilidad para beneficiar significativamente el capital

económico de este grupo. El beneficio se genera de la actividad económica de la empresa y depende directamente, entre otros, de la imagen que posea en el mercado y las buenas relaciones con los grupos de interés mencionados anteriormente. Por ello, es necesario invertir capital económico con el fin de conseguir la rentabilidad que buscan los accionistas.

Considerando las condiciones, mencionadas anteriormente, respecto de los stakeholders y recopilando las variables analizadas en las auditorías internas y externas de la misma, se puede identificar la ausencia social y responsable que existe, obstaculizando el crecimiento de la productividad y competitividad de la empresa en el sector.

8.7.3 Propuesta Plan RSE.

A continuación, se presentan en la tabla 23 los agentes de interés mencionados anteriormente, con las propuestas a implementar con las cuales se mejorarían las condiciones de cada uno. Adicionalmente se señalan los indicadores propuestos que permitirán el seguimiento del Programa RSE, relacionándose con alguna de las estrategias planteadas en la Matriz Interna - Externa y DOFA. Los resultados obtenidos luego de la correspondiente ejecución de estos planes se verán reflejados en los indicadores de gestión propuestos en el numeral 8.6 y en los indicadores que a continuación se exponen. Algunos de los indicadores contenidos en el numeral señalado, se incluyen en la siguiente tabla con el objetivo de relacionar la propuesta RSE con el respectivo indicador.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

Tabla 23. *Propuestas RSE*

Grupo De Interés	Estrategia Rse	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente De Información
CLIENTES	Mejores precios de los productos comercializados en puntos de venta Kikes y concesiones de la ciudad.	N. Clientes	1 - (Clientes PVK periodo actual / Clientes PVK periodo anterior)	Incrementar 20% los clientes del mes anterior.	Mensual	Directores Comerciales	Sistema de la Empresa
	Línea Económica de productos, conservando calidad e inocuidad.						
	Consejos o recetas para preparación por compras de productos.	Entrega de Obsequios	1 - (Souvenirs entregados periodo actual / Souvenirs entregados periodo anterior)	Incrementar 15% los obsequios del periodo anterior.	Bimensual		Registro Entrega de Obsequios
	Rifas, obsequios, souvenirs Kikes por compras constantes o superiores a valores establecidos.						
	Promociones en precios de sacrificio de animales según número de animales.	N. Sacrificios	1 - (Sacrificios periodo actual / Sacrificios periodo anterior)	Incrementar 5% de sacrificios del mes anterior.	Mensual		Sistema de la Empresa
Cumplir con horarios de entrega Canales, Vísceras, Producto cárnico y/o Derivados.	Entregas a Tiempo	Entregas a Tiempo / Total Entregas	Lograr 95% de entregas a tiempo	Mensual	Registro Entrega de Productos		
Buzón de sugerencias en cada PVK y Planta de Sacrificio; poner en práctica los requerimientos de los clientes.	Sugerencias	Cumplimiento de requerimientos / Total Requerimientos	Cumplir el 70% de los requerimientos de los clientes.	Semestral	Registro Sugerencias		
PROVEEDORES	Promover e impulsar el crecimiento de los ganaderos, por medio de alianzas estratégicas, facilitando la compra de ganado bovino de calidad.	% Compras en Finca	Compras en Finca / Total Compras	90% de compras en finca, directo al ganadero	Mensual	Director de Operaciones	Informe de Compras Bovinos
	Realizar seguimiento y acompañamiento periódico de los hatos, promoviendo las						Registro Visita Hatos Ganaderos

Grupo De Interés	Estrategia Rse	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente De Información
COLABORADORES	buenas prácticas ganaderas y el correcto crecimiento de los animales.						
	Comprar ganado a precios justos, generando beneficio mutuo entre el Frigorífico y el Ganadero.	Precio (\$) de compra en finca	Costo Promedio de Compra Kg en pié finca	Lograr precios de \$3000 - \$2700 (Kg en pié)	Mensual		Contabilidad
	Pagar en tiempos justos y establecidos.						
	Realizar estudio de cargos, mejorando condiciones salariales de los trabajadores y calidad de vida.	Motivación del Personal	Suma	Lograr calificación promedio superior a 4 puntos.	Trimestral	Coordinador(a) Gestión Humana	Manual de Cargos
	Implementar programa de bonificaciones y premios por eficiencia y altos estándares de productividad en los procesos (empleo del mes).		Calificaciones de Evaluaciones / Total Personal Encuestado				Sistema de Nómina
	Facilitar cursos informáticos para manejo de programas de Microsoft, Software de la empresa y demás programas de computación necesarios para mejorar sus habilidades a nivel profesional.	Cursos Informáticos	N. de Cursos Realizados / Total Cursos Programados	Cumplir 100% de cursos programados.	Trimestral	Coordinador(a) Gestión Humana	Alianzas Sena y otros
	% Asistencia Cursos	N. de personas asistentes a Cursos / Total Personal en la empresa	Participación de 80% del personal en cursos planeados.				
Promover la finalización de estudios primarios y secundarios de operarios y demás personal operativo; impulsar y motivar al estudio de programas de pregrado y postgrado.	Estudio Secundario	Personal con estudios Secundarios / Total Personal en la empresa	Lograr que 70% del personal de planta tenga estudios secundarios.	Semestral		Nivel de Estudios del Personal	
Integrar a los empleados por medio de excursiones y reuniones en horario extra laboral. Integrar a las familias	Eventos Empresa Programados	N. de Eventos Realizados / Total Eventos Programados	Cumplir 100% de eventos programados.	Semestral		Control Asistencia Actividades	

Grupo De Interés	Estrategia Rse	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente De Información
	en fechas especiales, promoviendo el respeto y la unión con los demás.	% Participación Personal	N. de personas asistentes / Total Personal Empresa.	Participación a de 80% del personal en actividades .			
COMUNIDAD	Realizar jornadas de Salud, que favorezcan a las familias de las veredas y barrios aledaños a la empresa.	Eventos Cominidad Programados	N. de Eventos Realizados / Total Eventos Programados	Cumplir 100% de eventos programados.	Trimestral		Programa Jornadas de Salud
		% Asistencia Eventos	N. de personas asistentes / Total personas en la Vereda	Asistencia del 90% de personas de la Vereda.			
	Promover la finalización de estudios primarios y secundarios de padres y madres de las familias de la vereda y barrios aledaños a la empresa.	Estudio Secundario Zona	Personas con estudios Secundarios / Total Personas en las Veredas	Lograr 50% habitantes de tengan estudios secundarios	Semestral		Nivel de Estudios Vereda
	Realizar un cronograma de actividades educativas para los niños de la zona, con películas, jornadas de lectura, manualidades, obras de teatro, entre otras actividades culturales.	Actividades Zona	Acitvidades Realizadas / actividades Programadas	Efectuar 100% actividades programadas	Semestral	Coordinador(a) Gestión Humana – Seguridad y Salud en el Trabajo	Cronograma Vereda
	Realizar donaciones de alimentos a las familias menos favorecidas.	Donaciones Planeadas	Donaciones dadas / Donaciones Planeadas	100% de efectividad de programación	Semestral		Registro de Contribuciones Vereda
		% Personal Beneficiado	N. de Personas Beneficiadas / Total Población a atender	70% de personas beneficiadas.			
	Promover la contratación de trabajadores que vivan en el sector de Vijagual, barrio Colorados y municipio de Rionegro, Santander.	Trabajador Zona	Trabajadores de Rionegro y Similares / Total Personal empresa	Asegurar 20% del personal de la vereda y similares.	Trimestral		Sistema de Nómina
MEDIO AMBIENTE	Disminuir el nivel de	Kw de	1-(Kw de consumo	Reducir 5% el	Mensual	Coordinador(a)	Consumo de

Grupo De Interés	Estrategia Rse	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente De Información
	consumo de energía en Planta y oficinas de la empresa.	Consumo	periodo actual / Kw Consumidos (periodo anterior)	consumo por periodo		Gestión Ambiental	Agua y Energía Planta
	Aumentar la gestión ambiental, respecto de la siembra de árboles y cuidado de zonas verdes.	Manejo Paisajístico	N. de Plantas sembradas / Total Plantas Presupuestadas	Sembrar 70% de plantas programadas periodo.	Trimestral		Registro Cronograma de Siembras
	Acreditación en norma ISO 14000, facilitando preservación del medio ambiente y la reducción de costos de la organización.	Avance Numerales Norma ISO 14000	Avance numerales ISO 14000 / Total numerales por definir.	Avance de 20% en numerales de la norma ISO 14000.	Bimensual		Documentación Norma ISO 14000
	Asegurar las condiciones de reingreso de agua al río, preservando la salud de todas las comunidades que se benefician del mismo.	Análisis fisicoquímico	Muestras dentro de rango de la Norma / Total Muestras Tomadas	Cumplir en 100% los parámetros de la Norma de Agua Residual	Trimestral		Monitoreo
	Generar mayor rentabilidad del negocio por medio de la disminución de costos generados en cada proceso de la compañía.	Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional / Ventas Netas	Alcanzar utilidad operacional del 20%.	Mensual		
ACCIONISTAS	Retribución suficiente del capital a través del valor de las acciones y los dividendos.	Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	Alcanzar utilidad neta del 10%.	Mensual	Jefe de Costos – Contador(a)	Sistema de la Empresa
	Transparencia informativa sobre gestión y resultados, sin artificios contables que oculten la verdadera situación de la empresa.	Gastos de Admón. y Ventas	Gastos Admón. y Ventas / Ventas Netas	Reducir gastos de Admón. y ventas al 25%.	Mensual		

Fuente: Autor.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RSE

Los planes de acción orientados a los Clientes, se relacionan con las estrategias relativas a la Calidad e Inocuidad de los productos y servicios, así como las estrategias de Desarrollo y Proliferación de Productos, Desarrollo y Penetración del Mercado, el Plan de Marketing y promociones del Frigorífico. Las actividades orientadas a los Proveedores, se direccionan las relaciones y alianzas estratégicas con los ganaderos, obteniendo ganado de Calidad, contribuyendo a la disminución de precios y aumento del rendimiento de sacrificio.

La orientación a los Colaboradores de la compañía, promueve estrategias de aumento de la productividad operativa de la Planta, eficiencia de los procesos y disminución de problemas internos de la organización. El Medio ambiente y Comunidad que rodea al Frigorífico, cuenta con programas encarrilados a las estrategias de implementación de la norma ISO 14000 y cuidado del medio ambiente a nivel general. Finalmente, el plan de los Accionistas, se resume en la eficiencia en que se implementen y ejecuten los proyectos y estrategias anteriormente mencionadas. Permitir que las condiciones laborales, económicas y ambientales tengan un cambio adecuado, facilita el aumento de los niveles de rentabilidad, la reducción de costos y el reconocimiento de la compañía en un entorno no solo nacional, sino también internacional.

CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico estratégico del Frigorífico, identificando y obteniendo las variables internas y externas que afectan el desarrollo del negocio, de acuerdo a los factores que rodean y componen el entorno competitivo de la organización; se realizaron Evaluaciones de Factores Internos y Externos de la compañía, consiguiendo resultados que direccionan a la empresa a adoptar estrategias de Conservar y Mantener su participación en el mercado, por lo cual se debe recurrir a la implementación de programas publicitarios y planes de Marketing que promuevan incrementar la participación en el mercado y por consiguiente, mejorar la rentabilidad de la compañía.

El análisis del Plan Estratégico del Frigorífico y según los resultados encontrados en el diagnóstico, permiten identificar la necesidad de replantear la Misión y Visión Corporativa. Para 2014 se contó con un Plan Estratégico con corto alcance; sin embargo, la Alta Dirección de la compañía modificó dicho Plan para inicios del 2015, realizando la divulgación adecuada a todos los niveles de la organización, compartiendo los objetivos y políticas de Calidad que se buscan ejecutar con el fin de mejorar las condiciones competitivas y productivas de la organización. Se diseñó la Misión y Visión para la Gerencia de Operaciones, en conformidad y acorde con lo que se busca desde la Dirección, con lo planteado anteriormente, buscando como uno de los pilares fundamentales, la eficiencia operacional de los procesos que componen la Gerencia de Operaciones.

Se diseñaron diferentes indicadores de gestión que facilitan la medición y seguimiento de las actividades importantes en la compañía, especialmente de los procesos operativos de la Planta,

generando un Cuadro de Mando Integral, donde se observa el comportamiento de cada indicador y el cumplimiento de las metas en cada periodo establecido. Se diseñan los formatos de seguimiento diario y mensual de los procesos para la obtención de información necesaria para los indicadores.

Por otro lado, en la observación de los grupos de interés relevantes para la compañía, se observó que todos los Stakeholders que se manejan en la filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial, tienen una participación importante y determinante para el buen funcionamiento y desempeño del Frigorífico. Sin embargo, no se observa ningún tipo de gestión formal, documentada y establecida a manera de programa, que promueva mejorar la relación entre la Empresa y sus Clientes, Colaboradores y Proveedores, el Medio Ambiente, la Comunidad y los Accionistas. La relación con cada Stakeholder es estrictamente comercial, por lo cual no existe un crecimiento profesional y/o personal de cada involucrado que favorezca el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

El Direccionamiento Estratégico de la empresa y la propuesta del Programa de Responsabilidad Social Empresarial se correlacionan ya que de acuerdo a la gestión eficiente que se emplee en los aspectos de RSE y las actividades que se articulen, se puede ver reflejado en los resultados exitosos a los que se dan seguimiento por medio de los indicadores de gestión diseñados inicialmente y la aceptabilidad del Plan Estratégico. Sin embargo, es necesario diseñar indicadores de gestión adicionales que faciliten la medición de actividades implementadas dentro del marco de RSE, observando los niveles de motivación de los trabajadores, aumento de ventas y número de clientes, participación en el mercado, el fortalecimiento de las alianzas estratégicas con los proveedores, rentabilidad del negocio, evolución de la comunidad que rodea la Planta y

preservación del medio ambiente de la región.

Frigorífico Vijagual S.A. cuenta con la experiencia y condiciones necesarias para sobresalir en el sector de productos y servicios cárnicos a nivel nacional, sin embargo debe aprovechar las variables del mercado para mejorar sus niveles de productividad, eficiencia operativa y competitividad respecto de las demás plantas de beneficio del país. La implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial, es un apoyo esencial para alcanzar los objetivos y metas corporativas, dando cumplimiento al Plan Estratégico, por medio de la gestión eficaz que se proyecte con los Grupos de Interés con los cuales se desee establecer relaciones estratégicas determinantes para el buen funcionamiento y desarrollo del negocio. Es necesario implementar estrategias direccionadas a la Penetración de Mercado y Proliferación de Productos que, de acuerdo al análisis de las variables del entorno, se consideran las más adecuadas para mejorar la participación en el mercado y por consiguiente, mejorar la rentabilidad y estabilidad económica de la compañía.

RECOMENDACIONES

Se recomienda mejorar las instalaciones de la Planta de forma que posibilite la ejecución de los procesos de manera más sustentable y eficiente, implementando equipos e instrumentos tecnológicos de alta calidad, con el objetivo de convertir al Frigorífico en la Planta de Sacrificio más competitiva e importante de la región, logrando alcanzar la acreditación en programas de calidad como la ISO 22000 y manteniendo los programas y normas de calidad que actualmente se tienen como lo son el Sistema HACCP e ISO 9001.

Observar permanentemente los procesos de la compañía e implementar los indicadores de gestión propuestos, a los cuales no se da seguimiento actualmente permitirá medir variables que se ignoran pero son importantes tener en cuenta para el fortalecimiento de la gestión interna de los procesos, el mejoramiento de la eficiencia operativa y productividad de las actividades que se desarrollan en la Planta. Tal seguimiento es relevante para conocer el cumplimiento del Plan Estratégico que se tiene en la Compañía y verificar su evolución en el sector de productos y servicios cárnicos a nivel nacional.

Se propone capacitar continuamente al personal de la compañía para promover la eficiencia de las labores que se desempeñan en cada puesto de trabajo, actuando de manera coordinada en cada proceso, motivando la participación continua de los colaboradores en cada una de las tareas que se involucran en el aspecto productivos administrativo y comercial del negocio, desarrollando una posición competitiva significativa en el sector económico en que actúa el Frigorífico.

Actuando socialmente responsable se tiene la oportunidad de mejorar el desempeño productivo de los Trabajadores, cumpliendo con sus necesidades personales; el aumento de compras de los Clientes, entregando productos de mayor calidad, con mejores precios y facilidades de compra; se mejoran las condiciones de las alianzas estratégicas y acuerdos comerciales con los Proveedores; el impacto ambiental es positivo y las comunidades que rodean el Frigorífico se benefician. Logrando mejorar las condiciones con estos agentes de interés, el grupo de Accionistas se ve afectado positivamente y por consiguiente, mejora la rentabilidad de la empresa y las condiciones económicas a nivel general, la competitividad en el sector y el reconocimiento a nivel nacional e internacional por su gestión social.

La implementación del Programa RSE promoverá la obtención de resultados exitosos que se verán reflejados en los indicadores de gestión que se encuentran establecidos actualmente en la empresa y aquellos indicadores que se establecerán posteriormente.

Se recomienda adoptar las estrategias corporativas de Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos es el medio más eficiente que debe emplear el Frigorífico para mejorar las ventas, rentabilidad y reconocimiento del negocio a nivel nacional. Es necesario realizar una investigación de Mercado que le facilite a la compañía conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, que permitan aumentar la participación en el mercado, generando grandes beneficios económicos a la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Frigorífico Vijagual S.A. (s/f). *Reseña Histórica*. Recuperado de http://www.frigorificovijagual.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=90&Itemid=495&lang=es
- Lombana, J., Martínez, D., Valverde, M., Rubio, J., Castrillón, J., Marino, W. (2012). *Direccionamiento estratégico del sector ganadero del caribe colombiano – Prospectiva del eslabón primario 2011/2016*. Recuperado de <http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/b4e2c952-924a-4581-9a3d-ca7bb3534e30>
- Salinas, Y. (2006). Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?. *Alternativa Financiera*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=0157d4d0-6767-4f21-a18f-bc9a1b0e1c51%40sessionmgr4002&hid=4211&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=a9h&AN=27357235>
- Rodríguez, G., Ponssa, E. & Abrego, D. (Septiembre de 2009). El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina. *XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria*. Planificación y control de empresas agropecuarias, Tandil, Argentina.
- Faranda, F., & Abadía, M. (Noviembre de 2011). Innovación en la gestión de los agronegocios: diseño de un Balanced Scorecard en pymes agropecuarias. *VIII International Agribusiness PAA-PENSA*. TheMultiple Agro Profiles: How to Balance Economy, Environment and Society, Buenos Aires, Argentina.
- Londoño, E. (2013). *Estrategia para una empresa del sector ganadero en Colombia: Implementación del sistema de gestión “The Execution Premium”* (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Bernal, L. (2012). *Proceso de transformación de insumo a producto cárnico bovino de la organización HB Carnes PC S.A.S. del Frigorífico Guadalupe* (tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Blanco, E. (2011). Una herramienta efectiva pero exigente. *Debates IESA*. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=31&sid=5b1e694e-2e39-4d3f-aa41-2fe540740f66%40sessionmgr198&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=72954706>

Aquino, M., Reficco, E. & Arroyo, J. (2014). Perspectivas sobre la situación y proyección de la responsabilidad social empresarial en América Latina. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 54 (1), 10-11doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140102>

Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Revista Univalle*. Recuperado de <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/2235>

Rojas, A. & Olaya, J. (2009). Responsabilidad Social Empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. *Universidad Santiago de Cali*. Recuperado de <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evolución%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>

Tobón, J. (s/f). La Responsabilidad Social Empresarial – RSE en Colombia. *Industrial al día*. Recuperado de <http://www.unicordoba.edu.co/revistas/industrialaldia/La%20RSE%20en%20las%20empresas.pdf>

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá D.C., Colombia : 3R Editores

Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México, D.F. : McGraw-Hill

Gómez, Carmen. & García, Carlos. (2004). Balanced Scorecard un modelo innovador para la gestión estratégica. *Anales de mecánica y electricidad*. Recuperado de https://www.icaei.es/publicaciones/anales_get.php?id=273

Portela, L. (2004). Cuadro de Mando Integral y la gestión de la información. *Ciencia de la Información*. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=792dcf75-a30a-4dd5-badc-fac9c154e060%40sessionmgr198&vid=0&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=21258547>

- Palomares, F. (2010). Balanced Scorecard, un modelo innovador para la gestión estratégica. *Revista de Comunicación*. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=7f781dd6-c0a9-4c9f-8245-a006d2253349%40sessionmgr114&vid=0&hid=107&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#db=fua&AN=49222831>
- Rodríguez, R. (2005)., La incorporación de los riesgos del entorno a los mapas estratégicos. *IX Congreso Internacional de Custos*. Análisis de estrategias en empresas agrarias, Florianópolis, SC, Brasil.
- Comisión Europea (2012). *Libro Verde de la Comisión Europea*. Barcelona : Estudió
- Veloz, E. (2008). *ISO 26000 y Derechos Laborales*. México : Fundación Friedrich Eber
- Redacción Agropecuaria (2013, 31 de mayo). Hoy en Frigorífico Rio Frio “cortarán” cinta. *Vanguardia Liberal*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/local/210617-hoy-en-frigorifico-rio-frio-cortaran-cinta>
- INVIMA (1997). *Decreto 3075-1997*. Recuperado de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=484:decreto-3075-1997&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139
- Autopistas de Santander S.A. (2011). *Autopistas de Santander S.A. restablece comunicación terrestre en la vía Bucaramanga – Rionegro*. Recuperado de <http://www.grodcoconcesiones.com.co/detallenoticia.php?id=104>
- La Barra (2013, 15 de agosto). ¿Cómo está el consumo de carne en Colombia? *Revista La Barra*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2013/edicion-59-2/alimentos-11/como-esta-en-consumo-de-carne-en-colombia.htm#sthash.LjN68AVN.dpuf>
- El Universal (2011, 3 de febrero). Se mantienen los precios de la carne. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/se-mantienen-los-precios-de-la-carne-7280>
- Dinero (2014, 5 de agosto). Baja el consumo de carne en Colombia. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/consumo-carne-colombia/195884>

- El País (2013, 17 de enero). Sector ganadero de Colombia ya está preparado para temporada seca. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/sector-ganadero-colombia-ya-esta-preparado-para-temporada-seca>
- Procolombia (2011). *Colombia, con permiso para exportar carne bovina congelada a China*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/colombia-con-permiso-para-exportar-carne-bovina-congelada-china>
- INVIMA (2013). *Resolución 2013005726*. Recuperado de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3031:resolucion-2013005726-del-6-de-marzo-de-2013&catid=320:resoluciones-2013&Itemid=2178
- Vanegas, L., Álvarez, V. (s/f). Industria cárnica: saludable, rentable e innovadora. *Revista IAlimentos*. Recuperado de <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-23/innovacion-en-producto-6/industria-carnica-saludable-rentable-e-innovadora.htm#sthash.D4Zpe5EF.dpuf>
- Bifaretti, A. (2006, 21 de marzo). *Revista Red Alimentaria*. Recuperado de http://www.americarne.com/revista/notas.php?id_articulo=664&tipo=detalles&titulo=Productos%20Carnicos%20/%20MarketingSEGUN%20EL%20CICLO%20DE%20VIDA
- FEDEGAN. (s/f). *Precios*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/precios>
- El nuevo día. (2012, 4 de noviembre). Los mataderos, ¡un asunto de cultura y normas!. *El nuevo día*. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/ecologica/162080-los-mataderos-un-asunto-de-cultura-y-normas>
- INVIMA (2008). *Resolución No. 2008018777: Lista de establecimientos inscritos*. Recuperado de http://www.redcarne.com/documentos/listadooficial_plantas.pdf
- FEDEGAN (2014). *Balance y perspectivas del sector ganadero colombiano*. Recuperado de http://contextoganadero.com/site/Publicaciones/Balance_y_perspectivas_2014.pdf
- Redacción Agropecuaria (2013, 31 de mayo). Hoy en Frigorífico Rio Frio “cortarán” cinta. *Vanguardia Liberal*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/local/210617-hoy-en-frigorifico-rio-frio-cortaran-cinta>

- Contexto Ganadero (2014). Precio de carne colombiana tiene al alza en 2014 por demanda en Venezuela. *Contexto Ganadero*. Recuperado de <http://contextoganadero.com/internacional/precio-de-carne-colombiana-tiende-al-alza-en-2014-por-demanda-en-venezuela>
- Noticias UNO (2012). *CONFEGAN: Nueva agremiación de ganaderos*. Recuperado de <http://noticiasunolaredindependiente.com/2012/05/13/noticias/confegan-nueva-agremiacion-de-ganaderos-en-colombia/>
- Redacción Económica (s/f). Precio de ganado en pié recupera \$500. *Vanguardia Liberal*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/historico/56503-precio-del-kilo-de-ganado-en-pie-recupera-500-pesos#sthash.ijPAiGzu.dpuf>
- FEDEGAN (2014). Precio de carne colombiana tiene al alza en 2014 por demanda en Venezuela. *Industria Alimenticia*. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87064-precio-de-carne-colombiana-tiende-al-alza-en-2014-por-demanda-en-venezuela>
- INFOBAE (2011, 19 de septiembre). Por la inflación, pollo se consolida como sustituto de la carne. *INFOBAE*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2011/09/19/606436-por-la-inflacion-el-pollo-se-consolida-como-sustituto-la-carne>

ANEXOS

Anexo A. Cuadro de Mando Integral Operaciones.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo B. formato Informe Línea de Beneficio.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo C. formato Informe Desposte.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo D. formato Informe Porcionado.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo E. Cuadro de Mando Integral Gestión de Calidad.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo F. Cuadro de Mando Integral Gestión Ambiental.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo G. Cuadro de Mando Integral Gestión Humana.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo H. Cuadro de Mando Integral SST.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo I. Cuadro de Mando Integral Compra de Ganado.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo J. Cuadro de Mando Integral CMK.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo K. Cuadro de Mando Integral Compras.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos

Anexo L. Cuadro de Mando Integral Operaciones.

Ver Anexo en CD-ROM, carpeta: Anexos