



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**“PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LOS SISTEMAS DE
INOCUIDAD ALIMENTARIA: EL ÉXITO DEL LIDERAZGO”**

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERA QUÍMICA

PRESENTA:

LAURA CONCEPCIÓN CASIANO SANTÍN



MÉXICO, D.F.,

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: OLGA DEL CARMEN VELÁZQUEZ MADRAZO

VOCAL: MARÍA DEL LOURDES GOMEZ RÍOS

SECRETARIO: MARCELA OLIVARES PAZ

1 er SUPLENTE: EDUARDO MORALES VILLAVICENCIO

2 do SUPLENTE: JORGE RAFAEL MARTÍNEZ PENICHE

FACULTAD DE QUÍMICA

ASESOR: MARCELA OLIVARES PAZ

SUSTENTANTE: LAURA CONCEPCIÓN CASIANO SANTÍN

ÍNDICE

	PAGINAS
I. Introducción	5
2. Información general del tema	8
Capítulo 1	
Dirección y planeación estratégica	9
2.1 Planeación estratégica formal	12
2.2 El porvenir de las decisiones actuales	12
2.3 Proceso	12
2.4 Filosofía	13
2.5 Estructura	13
Capítulo 3	
3.1 Modelos conceptuales de planeación estratégica	16
3.2 Premisas de planeación	16
3.3 Formulación de planes	17
3.4 Implementación y revisión de planes	17
Capítulo 4	
4.1 Fuerza impulsora	18
4.2 Productos ofrecidos	19
4.3 Necesidades de mercado	19
Capítulo 5	
5.1 Tecnología	20
5.2 Capacidad de producción	20

5.3	Puntos críticos	20
Capítulo 6		
6.1	Formulación de una estrategia	22
6.2	Sesión de trabajo	23
6.3	Seguimiento	23
6.4	Sesión de trabajo de evaluación	23
Capítulo 7		
7.1	Revisiones	24
7.2	Revisión por la dirección	24
7.3	Información para la revisión	25
7.4	Resultados de la revisión	25
7.5	Consejo de administración	25
Capítulo 8		
	Sistemas de Inocuidad	27
	Plan estratégico aplicado a un sistema de inocuidad	30
	Principios del Sistema HACCP	34
	Responsabilidad de la dirección en los sistemas de inocuidad	36
	Política de inocuidad en los alimentos	37
	Planeación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos	38
	Responsabilidad y autoridad	38
	El líder del equipo de inocuidad de los alimentos	38
	Canales de comunicación de la dirección	39
	Comunicación interna en la dirección	39
	Preparación y respuestas ante emergencias	41
	Capacitación de los directores	42

Sentido de participación	42
Resistencia interna	42
Costo de planeación	43
Revisión por la dirección a los sistemas de inocuidad	43
Información para la revisión	44
Resultados de la revisión	44
Problemas que puede encontrar la dirección en los Sistemas de inocuidad	45
Valores en los sistemas de inocuidad	46
Conclusiones	47
Bibliografía	49

“Papel de la alta dirección en los sistemas de inocuidad Alimentaria: El éxito del liderazgo”

INTRODUCCIÓN

Los alimentos son de vital importancia para la vida de todo ser humano, ya que sin la existencia de ellos, no podría sobrevivir.

El hombre, desde sus ancestros, se ha preocupado por su salud, aprendiendo que la ingesta de alimentos en mal estado es el principal origen de las enfermedades gastrointestinales.

Se debe tratar de consumir alimentos inocuos, es decir, que al comerlos no causen ningún daño.

En la actualidad, los gobiernos a nivel mundial se preocupan por establecer medidas de control mediante normas sanitarias con respecto al manejo y cuidado, para proteger a la población.

Se han desarrollado *Leyes sanitarias y sistemas de inocuidad* para garantizar la adecuada manipulación de los alimentos.

El consumidor siempre busca la inocuidad y calidad de los productos alimenticios, para su compra y posteriormente su consumo.

El énfasis en el consumidor como juez final de la calidad, funciona como catalizador para lograr la integración de la metodología de calidad con la de confiabilidad, de que está comprando alimentos inocuos.

Pero el logro de la calidad de alimentos requiere más que la sola aplicación hábil de métodos tecnológicos y administrativos.

La calidad de un producto inocuo no es posible sin esfuerzo, y participación de los directivos de las empresas, implantando medidas y controles para mantener la inocuidad de los alimentos.

Los productos y servicios de calidad superior requieren una combinación de esfuerzos de ingeniería, procesos de elaboración y motivacionales. La búsqueda de la calidad en los productos alimenticios es probablemente la mayor ambición en todas las empresas de manufactura de alimentos. La industria alimentaria se enfoca en las necesidades del consumidor elaborando cada día, mejores productos competitivos a nivel internacional.

Al tratar de elaborar productos de calidad se establecen normas y programas que pueden ser enriquecedores para la organización entera produciendo alimentos inocuos.

Estos esfuerzos se enfocan al beneficio sólo a la luz del conocimiento oportuno de los métodos y normas desarrolladas que estén disponibles en las áreas de experiencias de inocuidad.

El logro de la producción de alimentos inocuos y con calidad requiere más que la sola aplicación de sistemas de inocuidad, como el apoyo de la dirección de la empresa o gerencia.

Al faltar el apoyo de la dirección de la empresa los programas de inocuidad no podrán llevarse a cabo sin ese compromiso.

Es útil, importante y necesario contar siempre con un líder que tenga como responsabilidad tomar contacto con aquellos a quienes dirigirá, y formar equipos de trabajo para poder ver resultados lo más pronto posible. Las actividades exitosas de equipos crean lazos muy fuertes entre los miembros de éste. Las celebraciones y reconocimiento del equipo refuerzan dichos lazos. Por medio de una mejora continua que requiera de la participación entusiasta de toda la organización, y mediante la formación de equipos de trabajo que pueden integrarse por personas que cumplan con el conocimiento de la norma o sistema de inocuidad que será establecido dentro de la empresa.

En la industria de alimentos la obtención de productos de calidad depende de la implementación de un sistema integral de inocuidad y del mantenimiento diario del mismo.

Al enfrentar los retos de producción de alimentos, la industria aprende, día a día más de sí misma, de sus debilidades y fortalezas para lograr una excelencia total en la producción de alimentos inocuos.

Capítulo 1

1.1 Dirección y planeación estratégica

Lo que una empresa quiera ser, marca el rumbo y debe aclararse, antes de elaborar la planeación a largo plazo; sólo después podrán tomarse las decisiones cotidianas.

La palabra estrategia, también suele llamarse planeación estratégica o planeación a largo plazo. La estrategia depende de quien la formule. Todas las empresas tienen su meta o dirección.

Se dirigen hacia alguna parte que puede ser calidad de los productos y satisfacción del consumidor, y, en la industria de alimentos, ofrecer productos inocuos (que no hacen ningún daño) al ser consumidos por todo tipo de población y depende del mercado al que son dirigidos. (Lorange, P. y Vancil, R. 2006.)

Los altos directivos que no establecen conscientemente su estrategia, se arriesgan a que la dirección de la empresa se oriente al azar o la manipulen personas ajenas a ella. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Este punto es fundamental, pero suele pasar inadvertido al no tener una, buena estrategia de dirección.

Las leyes, políticas y reglamentos gubernamentales pueden determinar el rumbo futuro de una empresa, exista o no una estrategia explícita. Los altos directivos, a quienes corresponde establecerla, emplearán el conocimiento del gobierno como un elemento de juicio que ayude a fijarla.

Las empresas que carecen de ella, o que no la evalúan con periodicidad, actuarán llevadas por las acciones que ejerzan los gobiernos por medio de leyes o reglamentos establecidos por éstos; su rumbo lo fijará cualquier amenaza u oportunidad que traten de evitar o aprovechar. Como por ejemplo, las normas y advertencias gubernamentales sobre los peligros de la inocuidad de los alimentos. Tales disposiciones cambiaron radicalmente el

rumbo de muchas empresas de productos alimenticios en México, como en el resto del mundo, al tratar de ganar mercados ofreciendo alimentos inocuos y de alta calidad.

Quienes se resisten a aceptar la distinción entre el qué y el cómo, no necesariamente condenan su empresa al fracaso. En cierto modo, las empresas son organismos vivos que deben adaptarse para sobrevivir. Algunas lo han hecho al centrarse en las operaciones presentes. (Reynolds, R. J. 1978.)

La mayoría de las empresas en México, enfrentan el futuro mejorando con periodicidad la eficacia de sus operaciones; se enfocan a la acción y buscan arreglos operativos, expansión, o aplazamiento de los gastos de capital, limitaciones de contratación, control más estricto de inventarios, incremento o reducción de los servicios, cambios en precios, sistemas de distribución más prácticos, etc.

La información acerca del futuro es muy importante para ellos, pero se usa, ante todo, para fijar los límites de expansión de las operaciones presentes. Saben que para sobrevivir en un ambiente de cambio turbulento, la planeación operativa debe adjuntarse a su estrategia. Una vez fijada, la estrategia los guiará en sus decisiones.

Habrá éxito en la dirección de las empresas si la estrategia es clara y las operaciones resultan eficaces. Con estrategia confusa y operaciones dudosas, siempre habrá fracasos. Cuando la estrategia no está bien definida y las operaciones no son las adecuadas, el resultado es confuso.

Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los límites más altos de una estructura organizacional, al que se denomina "dirección estratégica", y todos los demás que puedan ser llamados "dirección operacional".

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica, sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligada; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada

con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentrarán más en la estrategia que en las operaciones.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica, son vitales en cuanto al éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente.

Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno, pero lograr el éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería contar con ambos factores.

Aunque la planeación estratégica es de gran importancia en la dirección, no es el todo de esta última; la dirección tiene otras responsabilidades, además de la planeación.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación intuitiva y la planeación sistemática formal. En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento.

Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adaptara correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores. (Steiner, G. 1998.)

Capítulo 2

Planeación estratégica formal

Podemos definir la **planeación estratégica formal** considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla. Estos puntos son:

2.1 El porvenir de las decisiones actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una determinación real o intencionada que tomará el director.

Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse con facilidad. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger sus alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, que combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente a fin de explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.2 Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales; define estrategias y políticas que logren buenos resultados, y desarrolla planes detallados asegurando la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo lleva a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

En la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También se entenderá como un proceso activo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de negocio son continuos. La idea no es que los planes se modifiquen a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.3 Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación que planee constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackof dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es" (Ackof, L. R. 2001.)

2.4 Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo, y planes operativos.

En una compañía con planes con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa de la siguiente forma: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus políticas, estrategias, propósitos y objetivos básicos, que desarrollen planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos esenciales en la compañía.

Por lo tanto existen numerosas características más de la planeación estratégica formal. La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden hacerse en el momento. La planeación de lo porvenir exige que se haga la elección entre posibles sucesos que han de presentarse, pero las decisiones sí, se toman con base en dichos acontecimientos que pueden hacerse en el momento. Por supuesto, que una vez tomadas, llegan a consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias tales como: ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿Cuáles son los objetivos básicos?, ¿Cuáles son nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales? ¿Cuándo serán obsoletos los productos actuales?, ¿Están aumentando o disminuyendo los mercados? Para la mayoría de las empresas existe una división entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esa brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación no representa una programación del porvenir, ni tampoco el desarrollo de planes que sirvan de moldes para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica; en general, una vez al año, que debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no es sólo un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar a

una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas o establecidas. (Steiner, A. G. 1998.)

Capítulo 3

3.1 Modelos conceptuales de planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que representa una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. En cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía efectiva para un funcionamiento adecuado en la práctica.

3.2 Premisas de planeación

Premisa significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Se divide en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación.

Especialmente importantes son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos está incluida la información del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial a fin de ayudar a

directivos encargados de la planeación para identificar los de acción alternativa y poder evaluarlos adecuadamente. (Steiner, G. A. 1998.)

3.3 Formulación de planes

Las estrategias maestras y de programas se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

3.4 Implementación y revisión de planes

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestren un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Ese proceso debería contribuir significativamente el mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Toda empresa, a diario, afronta decisiones fundamentales de tipo direccional, al saber los tipos de productos que aceptará o rechazará, los mercados geográficos y los segmentos de mercado o grupos de clientes que atenderá y los que no atenderá, las oportunidades y los recursos clave que apoyarán esos productos y mercados, el crecimiento y el rendimiento requeridos, la asignación de recursos.

De la forma en que se tomen dependerán su naturaleza y su dirección. Si se toman en el contexto de un marco de referencia estratégico, la dirección estará, sin duda, bajo el control de los altos directivos que establecen dicho marco. Si se adoptan sin él, se perderá el control y habrá un elevado riesgo de fragmentar la dirección de la empresa y dejarla en manos del que las esté tomando. (Gross, Bertram. M. 1978.)

Capítulo 4

4.1 Fuerza impulsora

La fuerza impulsora es la clave de la toma estratégica de las decisiones más importantes sobre productos y mercados que una empresa debe adoptar; por ello, la definimos como el determinante primario de la gama de futuros productos y mercados.

La fuerza impulsora y el marco de referencia estratégico deben instrumentarse dentro de un marco temporal futuro.

Los siguientes criterios ayudan a establecerlo:

- Tiempo que requiere la elaboración del producto
- Tendencia del mercado
- Tasa de cambio de las necesidades y preferencia de la clientela
- Tasa de cambio tecnológico
- Fuerza del capital y su grado de flexibilidad
- Tasa de cambio social, político y económico
- Ciclo de vida del producto

La fuerza impulsora ayuda a la alta dirección a captar y luego a resolver diferencias respecto a la naturaleza y rumbo de la empresa. Al atender variables como fuerza y vulnerabilidades internas, competencia, amenazas y oportunidades externas, algunos directivos pueden tener diferentes perspectivas sobre lo que debería ser la fuerza impulsora futura de la empresa. (Tregoe, B. y Zimmerman, J. 2008.)

El concepto de la fuerza impulsora es un instrumento útil para el director general que tiene una imagen al que se dirige su empresa. Emplear la fuerza impulsora para organizar sesiones de estrategia ayuda al director general a evaluar el modo de pensar de sus

colaboradores respecto a los asuntos más importantes de la empresa. También ayuda a los miembros del equipo de la alta dirección a entender mejor al director general y sus compañeros.

La discusión que se queda en la superficie puede controlarse debido a que la fuerza impulsora llega a la esencia de la empresa. Así, la discusión será clara, específica y llegará a conclusiones. Si no existe comprensión ni adhesión personal por parte de los directivos, fallará aun la estrategia más hábilmente formulada.

4.2 Productos ofrecidos

Un producto es cualquier cosa que una empresa ofrece al mercado que provee y abarca su mantenimiento y apoyo. Puede definirse individualmente o bien como una línea o grupo de productos y subproductos a partir de características comunes: sus funciones, las necesidades que satisface, tamaño, forma o durabilidad.

4.3 Necesidades de mercado

Un mercado es un grupo de compradores actuales o potenciales o de usuarios que comparten algunas necesidades. Los grupos de mercado pueden integrarse por edades, ingresos, sexo, educación, antecedentes étnicos, ocupación, industria, etc., formarse o limitarse por zonas geográficas.

La empresa cuya fuerza impulsora son las necesidades de mercado ofrecerá una amplia gama de productos que satisfagan las necesidades actuales o futuras de los segmentos de su mercado. Buscará otras formas de segmentos y nuevas necesidades en éstos. (Tregoe, B. y Zimmerman, J. W. 2008.)

Capítulo 5

5.1 Tecnología

Es la suma de conocimientos aprendidos, reproducible y sujeta a una continua actualización y ampliación. Tal concepto abarca las habilidades y conocimientos de los que ejercen determinada disciplina, ciencia o profesión; también incluye procesos o sistemas, equipos y servicios de apoyo a laboratorios, e industria.

5.2 Capacidad de producción

Esta área se refiere a la técnica, los procesos, sistemas y equipos que se necesitan para elaborar productos específicos, así como la capacidad de mejorar esos procesos.

Una empresa impulsada por su capacidad de producción sólo ofrece artículos que puedan ser hechos o elaborados mediante su propia técnica, proceso, sistema y equipo.

La dirección estratégica es un proceso continuo. Comienza con la formulación de una estrategia, sigue con la implantación, luego por una revisión y actualización a medida que cambian las condiciones internas y externas de la empresa.

Para que una estrategia se vuelva realidad hay que identificar, administrar y resolver los puntos críticos.

5.3 Los puntos críticos

Los puntos críticos son los cambios, modificaciones o adiciones de importancia que afectan a la estructura y sistemas de la empresa, a sus capacidades y recursos, necesidades de información, administración y que resultan de la formulación de la estrategia. Han de resolverse, para que la estrategia tenga éxito.

Algunos de estos puntos se manifiestan directamente durante las deliberaciones. De la alta dirección al formular la estrategia, podrían llamarse puntos críticos la necesidad de conocer

las tácticas de los nuevos competidores, la de definir con más precisión la tendencia del medio, la de modificar una creencia básica de la empresa. Otros pueden surgir de la necesidad de modificar las operaciones según una estrategia clara, entre ellos: la intención de aumentar la mercadotecnia de un producto actual, la de penetrar más en un segmento particular del mercado, la de acelerar la implantación de un nuevo sistema de información. (Tregoe, B. y Zimmerman, J. 2008.)

Capítulo 6

Formulación de una estrategia

6.1 Para formular una estrategia contamos con los siguientes pasos:

1. Contar con la participación de las personas adecuadas. Formular una estrategia es tarea de un grupo relativamente pequeño, sin tomar en cuenta el tamaño de la empresa. Por lo general, participan 8 ó 12 directores clave. A nivel de cooperación, el grupo que la fija es el comité ejecutivo o directivo.
2. Contar con un proceso. La palabra "proceso" tiene varios significados. Se habla de procesos de ingeniería, manufactura, crecimiento y maduración. Pero cuando en estrategia se utiliza es muy específica por una secuencia de pasos por medio de los cuales se organiza la información y los elementos de juicio para llegar a una conclusión. Específicamente fija la dirección de una empresa mediante un enfoque racional, selectivo, y universal.
3. Conocer los resultados finales, requiere definir con claridad los resultados que se desean.
4. Lograr que las cosas se hagan. El interés y la participación de la alta dirección en la formulación de una estrategia siempre deben dirigirse a los resultados finales: una formulación clara y útil que oriente las decisiones determinantes de la naturaleza y la dirección de la empresa.

Para aplicar la estrategia con eficacia se muestran los siguientes pasos:

6.2 Sesión de trabajo

La alta dirección se reúne para articular la estrategia actual con ayuda de la Información obtenida durante el trabajo preliminar y para diseñar las fuerzas impulsoras futuras.

6.3 Seguimiento

Es la reflexión, revisión y afinación, individual y en pequeños grupos, de la fuerza impulsora provisional y del marco de referencia estratégico, dentro de un formato prescrito.

6.4 Sesión de trabajo de evaluación

La alta dirección se reúne para completar el marco de referencia estratégico futuro, a fin de ponerlo a prueba, para identificar los puntos críticos y elaborar un plan que le permita administrar la estrategia y los puntos críticos. (Tregoe, B. y Zimmerman, J. 2008.)

Capítulo 7

7.1. Revisiones

Se recomienda una revisión semestral de problemas y avances. Una anual para actualizar y corregir la estrategia.

Para formular la estrategia se requiere de cuatro a cinco días laborales en un bimestre; para la revisión semestral y la anual, dos o tres días.

Para el caso específico de los sistemas de inocuidad la alta dirección debe realizar revisiones al sistema de gestión de inocuidad de los alimentos de la organización a intervalos planteados para asegurar su continua conveniencia.

Estas revisiones deben incluir las evaluaciones de oportunidades de mejora y necesidades de cambio en el sistema de gestión de inocuidad de los alimentos, incluyendo la política de seguridad de los alimentos. Se deben mantener registros de las revisiones por la dirección.

7.2 Revisión por la dirección

La alta gerencia debe realizar revisiones al sistema de gestión de inocuidad de los alimentos de la organización a intervalos planeados para asegurar su efectividad y buena aplicación. Estas revisiones deben incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y necesidades de cambios en el sistema de gestión de seguridad de los alimentos, incluyendo la política de seguridad de los alimentos. Se deben mantener registros de las revisiones por parte de la dirección.

7.3 Información para la revisión

Las entradas para la revisión gerencial deben incluir, pero no limitarse a información en:

- Seguimiento de las acciones de revisiones por la dirección

- Análisis de los resultados de las actividades de verificación
- Cambios en circunstancias que puedan afectar la inocuidad de los alimentos
- Situaciones de emergencia, accidentes, retiro de producto, recuperación de producto y rastreo de producto
- Revisión de resultados de las actividades de actualización del sistema
- Auditorías externas o inspecciones

Los datos deben ser presentados de manera que la dirección pueda relacionar la información para poder ver el estado de los objetivos del sistema de inocuidad.

7.4 Resultados de la revisión

Las salidas de la revisión gerencial deben incluir decisiones y acciones relacionadas a:

- Aseguramiento de la inocuidad de los alimentos
- Mejora de la efectividad del sistema de gestión de inocuidad de los alimentos
- Necesidades de recursos
- Revisiones de la política de inocuidad de los alimentos y objetivos relacionados de la organización

7.5 Consejo de administración

El consejo de administración puede cumplir varias funciones. Puede cooperar con la alta dirección e intervenir en la formulación de la estrategia.

Si el consejo de administración está formado por personal predominante interno, lo más seguro es que este será su papel. También puede actuar como fuente de información y sondeo para la alta dirección durante el proceso de formulación de la estrategia.

Ésta sería la función de un consejo predominante "externo". Los miembros externos del consejo son una especie de ventana al mundo para su empresa. Las áreas de las que provienen suelen ser muy variadas; por ello pueden convocarse y colaborar en la formulación de estrategias. Su ayuda será muy valiosa ya que pueden proporcionar información y comentarios de mucha utilidad. (Tregoe, B. y Zimmeman, J. 2008.)

Capítulo 8

Sistemas de Inocuidad

A través del tiempo se han estructurado a nivel internacional varios estándares para lograr la inocuidad en los alimentos. Algunos de los más importantes son:

- GFSI Iniciativa Global de Inocuidad de Alimentos
- EFSA Auditoría Europea de Seguridad Alimentaria
- FDA Agencia Federal de Alimentos y Medicamentos
- CODEX Alimentarius Organización Internacional de Normalización
- FPA Asociación de Procesadores de Alimentos
- GLOBAL GAP Cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas
- AIB Instituto Americano de Panificación
- BRC Consorcio Británico para Proveedores
- SQF Seguridad y Calidad en los Alimentos
- HACCP Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
- NMX-F-CC-22000-NORMEX-IMNC-2007 Sistemas de Gestión de la Inocuidad Requisito para cualquier organización en la Alimentaria
- FSSC 22000 Certificación del Sistema de Seguridad Alimentaria

En México, en la industria de alimentos, además de las buenas prácticas de manufactura que son de carácter obligatorio, los sistemas que también se implementan son el HACCP, ya que los principios de éste pueden ser aplicables a todas las fases de producción de alimentos. Así como la norma NMX-F-CC- 22000 – Normex _IMNC- 2007

Los sistemas de inocuidad en la industria, generan los siguientes beneficios:

- Alto nivel de calidad sanitaria

- Reduce costos
- Disminuye reproceso
- Consolida imagen y credibilidad frente a consumidores
- Facilita comunicación entre la empresa y la autoridad.

Para poder establecer cualquier sistema dentro de la empresa, el factor más importante es el compromiso de la alta dirección.

Es muy importante contar con una planeación para el desarrollo e implementación de sistemas de inocuidad, tomando en consideración los 14 puntos siguientes fundamentación de objetivos: decidir a qué se dedicará el negocio o compañía.

1. Estrategia de la planeación: desarrollar ideas, conceptos y planes para lograr propósitos con éxito y para enfrentar y derrotar a la competencia.
2. Establecimiento de metas: decidir sobre las metas a lograr dentro de un plazo corto y de menor alcance que los planes, pero diseñados con objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
3. Desarrollar la filosofía de la compañía: fundar las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a "cómo se hacen las cosas aquí".
4. Definir las políticas: decidir sobre los planes de acción a fin de guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
5. Planear la estructura de la organización: desarrollar el plan de organización, las "ligas" que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
6. Proporcionar al personal: contratación, selección y desarrollo de personas incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización

7. Establecer los procedimientos: determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
8. Proporcionar instalaciones: en la planta, equipo y otras estructuras físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
9. Otorgar el capital: para asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios en las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
10. Seguimiento de normas: fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
11. Fundación de los programas directivos y los planes operacionales: desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que cuando se lleven a cabo conforme a la estrategia, políticas, procedimiento y normas establecidas permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares. Son las fases del proceso completo de planeación que incluye la planeación estratégica.
12. Dar información controlada: proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas: estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.
13. Motivar a las personas: dirigir y alentar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

Todos estos procesos, sin excepción, están en una u otra forma comprendidos dentro de la planeación estratégica formal de la dirección. Sin embargo, las responsabilidades y acciones directivas, en algunos de los procesos, van más allá de la planeación misma. Como el de motivar a la gente en el punto 14 que es un requerimiento más profundo que la planeación. (Tregoe, B. y Zimmerman, J. 2008.)

A continuación, se muestra un plan estratégico en la inocuidad para una empresa de alimentos.

Plan estratégico aplicado a un Sistema de Inocuidad

. Formular objetivos del sistema de inocuidad

- Definir el alcance del sistema de inocuidad
- Definir los resultados buscados

Determinar cómo debe desarrollarse el sistema de inocuidad

¿Quién hace qué?

¿Cuándo?, ¿En qué momento?

Solicitud de información

2. Desarrollar las entradas

- Antecedentes
- Tipo de producto
- Características fisicoquímicas del producto
- Características microbiológicas del producto
- Tendencias ambientales
- Peligros de inocuidad del producto
- Programas y proceso establecido
- Prerrequisitos
- Resultados de auditorías anteriores

3. Evaluar los cursos de acción alternativos

4. Definir los objetivos primordiales

- Ventas

- Utilidades
- Desarrollo del producto
- Potencial humano
- Etc.

5. Definir las políticas y estrategias importantes

- Mercados
- Productos
- Finanzas
- Empleados
- Precios
- Tecnología
- Etc.

6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo

7. Determinar las decisiones actuales necesarias

8. Observar el desempeño

9. Revisar semestral o anualmente según sea requerido

La dirección de la empresa debe tener los objetivos muy claros al instituir cualquier sistema de inocuidad como:

- Difundir información
- Capacitar al personal
- Asegurar el compromiso

- Planear y verificar la aplicación correcta del sistema de inocuidad

Para poder desarrollar el sistema se necesita contar con un equipo de trabajo.

Este equipo deberá desarrollar las siguientes tareas preliminares que son:

- Descripción del producto
- Determinación del uso del producto
- Diagrama de bloques del proceso del producto
- Verificación del diagrama de bloques

Y advertir que los programas que pueden ser considerados como prerrequisitos:

- Instalaciones
- Equipos de producción
- Control de materia prima
- Limpieza y sanitización
- Control de productos químicos
- Control de alérgenos
- Control de vidrio
- Recepción, almacenamiento y distribución
- Trazabilidad y recuperación
- Atención de quejas
- Etiquetado
- Control de plagas
- Capacitación

El equipo deberá estar integrado por personas capacitadas a fin de cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener conocimiento y experiencia sobre el producto y proceso
- Contar con personal de todas las áreas que intervienen en el proceso
- Identificación de peligros: la cual implica desarrollo de lista de peligros biológicos, físicos y químicos.
- Evaluación de peligros: se decide qué peligros deben ser considerados en el sistema de inocuidad

Los peligros se evalúan con base en su severidad que es entendida por el impacto a la salud pública y la probabilidad que se obtiene por medio de la combinación de experiencias, datos e información técnica epidemiológica.

Los peligros pueden ser biológicos, físicos y químicos.

Los peligros biológicos

- Bacterias: las bacterias esporuladas y bacterias no esporuladas
- Virus Hepatitis A y B
- Protozoarios y parásitos *Entamoeba histolytica*, *Giardia lamblia*, *Taenia solium*, *Trichinella spiralis*

Peligros físicos

- Vidrio, botellas, frascos, luminarias rotas, etc.
- Madera , pallets, cajas, materiales de construcción
- Piedras

Peligros químicos

Pueden ser naturales o intencionales

Naturales: alérgenos, micotoxinas como aflatoxinas, o casos como la histamina producida por escómbridos

Intencionales: pesticidas, fertilizantes, antibióticos, hormonas de crecimiento, zinc, plomo, cadmio, mercurio.

Determinar puntos críticos de control que son aquellos en los que se puede realizar un control para eliminar o reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Estos puntos se determinan por medio del árbol de decisiones, que es una secuencia de preguntas utilizada como herramienta.

Si la compañía opta por implantar el sistema HACCP desarrollará los siete principios fundamentales del sistema que son:

Principios del Sistema de Inocuidad HACCP

- 1. Efectuar análisis de peligros e identificar las respectivas medidas preventivas.**
- 2. Identificar los puntos críticos de control.**

Los puntos críticos de control

Un punto crítico de control PCC es la etapa del proceso en donde se garantiza la disminución o eliminación de un peligro (físico, químico, microbiológico o alérgeno.) a través de realizar un control estricto que puede eliminar o reducir a un nivel aceptable un peligro que puede afectar la seguridad del producto.

- 3. Establecer límites críticos**

Los límites críticos pueden ser en relación al tipo de peligro microbiológico, químico, físico, etc

- Temperatura
- Tiempo
- pH
- Actividad acuosa
- Dimensiones físicas

Los límites críticos se pueden obtener por:

- Normas
- Estudios y datos experimentales
- Literatura especializada
- Recomendaciones
- Asesoría de expertos

Estos puntos deben tener fundamentos científicos y tecnológicos.

4. Control y monitoreo

Es una secuencia planeada de observaciones y mediciones de la operación para evaluar si un PCC está bajo control.

El monitoreo cumple con los siguientes objetivos.

- Seguimiento al proceso
- Conocer cuándo se pierde el control de los PCC
- Genera documentos que se utilizarán en la verificación

5. Acciones correctivas

Estas implican:

- Individualizar el problema para encontrar su solución
- Separación del producto inconforme para su posterior disposición

Las acciones correctivas deben efectuarse cuando ocurre una desviación en un límite crítico, para evitar que un producto con un riesgo peligroso llegue al consumidor.

6. Verificación

Establecer un sistema de verificación para registro de todos los controles

- Revisión del sistema de inocuidad
- Documentación y revisión de registros
- Observación vital de la ejecución del programa

A través de la verificación se logra reducir quejas por parte del consumidor, producto retenido, desechos de producto y producto destruido, así como reproceso, y se incrementa: rendimiento, optimización y posición competitiva.

7. Registro

Es una evidencia del cumplimiento de una obligación determinada, se presenta en diversos medios como: papel, óptico, digital, etc. Los cuales deben permitir la fácil recuperación de la información que contienen.

El registro es un sistema de documentación de todos los controles. Se efectuarán diariamente anotando fecha y hora de la actividad reflejada en el sistema, firma y nombre de quién realizó la operación, identificación de producto (código, nombre o identidad), información del proceso, ingresado al momento de la observación.

Para la implantación de un sistema de inocuidad es muy importante el soporte de la dirección, ya que su establecimiento requiere del apoyo de los directivos de la planta para el cumplimiento de cada una de las tareas de supervisión, detección de puntos críticos, toma de decisiones y la formación del equipo para ejecutar cualquier sistema de inocuidad.

Responsabilidad de la Dirección en los Sistemas de Inocuidad

Compromiso de la Dirección

La alta gerencia debe proveer evidencia de su compromiso para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de inocuidad de los alimentos y continuar mejorando su efectividad mediante:

- La demostración de que la inocuidad de los alimentos está soportada por los objetivos de la organización
- Comunicando a la organización la importancia de cumplir los lineamientos de esta norma, cualquier exigencia legal y reglamentario, así como requisitos del cliente respecto a la inocuidad de los alimentos
- Establecer una política de inocuidad de los alimentos
- Conducir revisiones gerenciales
- Asegurar la disponibilidad de recursos

Política de inocuidad de los alimentos

La gerencia debe definir, documentar y comunicar su estrategia de inocuidad de los alimentos, asegurando que esta política sea:

- Apropiada para la organización en la cadena de alimentos
- Conforme con los requisitos legales y regulatorios, así como también los acordados por el cliente
- Implantada y mantenida en todos los niveles de la organización
- Revisada para su continua adecuación
- Comunicada adecuadamente
- Soportada por objetivos medibles

Planeación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos

La alta gerencia debe asegurar que:

La planeación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos se lleve a cabo para cumplir los requisitos dados, como los objetivos de la organización que soporta la seguridad de los alimentos, y la integridad del sistema de gestión de inocuidad de los alimentos que es mantenida cuando se planean e implantan cambios al sistema de gestión de seguridad de los alimentos.

Responsabilidad y autoridad

La alta gerencia debe asegurar que la responsabilidad y autoridad estén definidas y comunicadas dentro de la organización para asegurar una operación y mantenimiento efectivo del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Todo el personal es responsable de reportar los problemas que puedan presentarse en el sistema de gestión de inocuidad de los alimentos. El personal designado debe tener definidas sus responsabilidades y autoridad para iniciar y registrar acciones correctivas.

El líder del equipo de inocuidad de los alimentos

La alta dirección debe asignar a un líder para el equipo de inocuidad de los alimentos quién, además de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad para:

- Administrar al equipo de inocuidad y organizar su trabajo
- Asegurar la capacitación y educación relevante de los miembros del equipo de inocuidad de los alimentos
- Asegurar que el sistema de gestión de los alimentos esté establecido y actualizado

- Reportar a la gerencia o dirección de la organización la efectividad y conveniencia del sistema de gestión de inocuidad de los alimentos

La responsabilidad del líder del equipo de inocuidad incluye la comunicación y enlace con partes externas relacionadas con el sistema de gestión de inocuidad de los alimentos.

Canales de comunicación en la dirección

Un sistema de planeación bien organizado es muy útil. Como se ha mencionado, el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección. Al completar un plan, se habrá creado una comprensión a cualquier nivel directivo acerca de las oportunidades y problemas importantes para el director y la compañía.

Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación se tratarán en un lenguaje común, y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participen en la toma de decisiones.

Una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar, en forma permanente y clara, todas las determinaciones tomadas, quién las implantará y realizará. Tal sistema de comunicación representa una ventaja valiosa para cualquier organización.

Para el desarrollo, estructura y mantenimiento de los sistemas de inocuidad es fundamental el diálogo entre la dirección de la planta y el personal operativo, si éste no existe el sistema va destinado al fracaso.

Comunicación interna en la dirección

Asegurar que suficiente información permita revisar la inocuidad y se encuentre disponible a través de la cadena de alimentos, la gerencia debe establecer y mantener arreglos efectivos para la comunicación con:

- Proveedores y subcontratistas
- Clientes o consumidores, en particular con la información del producto (incluye lo que se refiere a uso intencionado, requisitos específicos de almacenamiento apropiado y vida de anaquel) requisitos, contratos, órdenes incluyendo modificaciones y retroalimentación del cliente y quejas.
- Autoridades regulatorias y legales.
- Otras organizaciones que tengan impacto o puedan ser afectadas por la efectividad o actualización del sistema de inocuidad de los alimentos.

Dicha comunicación debe proveer información en aspectos de inocuidad alimentaria de los productos de la organización que pueden ser relevantes a la empresa involucrada en la cadena de alimentos. Eso aplica el conocimiento en los peligros para la inocuidad de los alimentos que necesiten estar controlados por otras organizaciones dentro de la cadena de alimentos. Deben mantenerse los registros de estas comunicaciones.

El plan debe establecer y mantener arreglos efectivos para la comunicación con el personal en temas que tengan impacto con la inocuidad de los alimentos. Para mantener la efectividad del sistema de gestión de inocuidad, la organización debe asegurar que el equipo esté informando en tiempo de los cambios en los siguientes puntos:

- Productos o nuevos productos
- Materias primas, ingredientes y servicios
- Sistemas de producción y equipos
- Premisas de producción, ubicación de equipos, medio ambiental
- Programas de limpieza y sanitización
- Empaque, almacenamiento y sistema de distribución
- Niveles de calificación del personal y asignación de responsabilidades y autorización

- Estatutos y requisitos legales
- Conocimientos con respecto a peligros para la inocuidad de los alimentos y medidas de control
- Clientes, sector y otros requisitos que observe las organizaciones
- Solicitudes relevantes de partes externas autorizadas
- Indicación de quejas asociadas a peligros para la inocuidad de los alimentos con el producto
- Otras condiciones que tengan impacto en la seguridad de los alimentos

El equipo de inocuidad de los alimentos debe asegurarse que esta información esté incluida en la actualización del sistema de gestión de inocuidad de los alimentos.

La alta gerencia debe asegurar que la información relevante es incluida como entrada a la revisión general. Lo más importante para poder llevar a cabo el sistema de gestión de inocuidad es una buena estrategia por parte de la alta dirección y del líder del equipo de inocuidad ya que con su participación, esfuerzo y trabajo en conjunto con los departamentos involucrados en el área de inocuidad podremos obtener productos alimenticios inocuos de alta calidad para poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

Preparación y respuesta ante emergencias

La dirección o alta gerencia debe establecer, implantar y mantener procedimientos para manejar las situaciones potenciales de emergencia y accidentes que pueden impactar a la inocuidad de los alimentos, los cuales sean relevantes a la actividad de la organización en la cadena alimentaria.

Capacitación de los directores

Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos. Esto no es sorprendente, ya que como se ha

mencionado, el sistema exige que los ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionado con sus actividades.

Así mismo, es necesario que los directivos tengan clara la importancia de la inocuidad y los beneficios que ésta genera para sus organizaciones contar con conocimiento sobre el porqué de los sistemas de inocuidad que se tienen implementados resulta de vital importancia para la generación de recursos tanto económicos como de tiempo necesarios para el mantenimiento del sistema.

Sentido de participación

Hoy en día, las personas, dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones y así contribuir, con sus conocimientos, a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos.

Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer esos deseos. Los puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo que presenta un atributo valioso en cualquier organización.

La integración del personal a las actividades que implican los sistemas de inocuidad es fundamental para su éxito. (Norma ISO 22000-2005 sección 5.)

Resistencia interna

En varias empresas la introducción de un sistema de inocuidad origina perjuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva.

En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos.

Costo de la planeación

Se requiere de un esfuerzo significativo a fin de lograr la planeación estratégica. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirá en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso.

La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de capacidad analítica, creatividad y entereza que ayude a comprometerse a un cierto curso de acción.

Además, involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario en tratar los problemas operacionales diarios. Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima, generalmente, no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras que mejoren su capacidad de planeación.

Una de estas maneras puede consistir en presionar al personal con el propósito de satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planeación estratégica efectiva. En caso de que no se disponga de talentos y si la dirección no insiste en una planeación óptima, la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar en una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

A pesar de las ventajas de la planeación estratégica formal hay muchas compañías que no aplican este principio.

Una empresa que opera sólo bajo ligeras presiones de competencia y cuyo medio ambiente se caracteriza por una incertidumbre moderada, no exige una planeación formal. En las empresas muy pequeñas que tienen que luchar para sobrevivir no se aplica, la planeación formal porque el empresario debe concentrar toda su capacidad en la venta del producto o servicio. (Steiner, G. A. 1998.)

Revisión por la dirección a los sistemas de inocuidad

La dirección o alta gerencia debe realizar revisiones al sistema de gestión de inocuidad de los alimentos de la organización a intervalos planeados, para realizar su continua

conveniencia, adecuación y efectividad. Estas revisiones deben contener la evaluación de las oportunidades de mejora y necesidades de cambios en el sistema de gestión de seguridad de los alimentos, incluyendo la política de seguridad de los alimentos. Se deben mantener registradas las revisiones por parte de la dirección.

Información para la revisión

Las entradas para la revisión gerencial deben comprender, pero no limitarse, a información en :

- Seguimiento a acciones de revisión por la dirección
- Análisis de los resultados de las actividades de verificación
- Cambios en circunstancias que puedan afectar la inocuidad de los alimentos
- Situaciones de emergencia, accidentes y retiros de producto
- Revisión de resultados de actividades de actualización del sistema
- Revisión de actividades de comunicación, más retroalimentación del cliente
- Auditorías externas o inspecciones

Los datos deben ser presentados de manera que se habilite a la dirección a relacionar la información al estado de los objetivos del sistema de inocuidad de los alimentos.

Resultados de la revisión

Estos resultados de la revisión gerencial deben incluir decisiones y acciones relacionadas a:

- Aseguramiento de la inocuidad en los alimentos
- Mejora de la efectividad del sistema de gestión de inocuidad
- Necesidades de recursos
- Revisiones de la política de inocuidad de los alimentos y objetivos relacionados de la organización (Norma ISO 22000.2005 Sec., 5 anexo C.)

Problemas que puede encontrar la dirección en los sistemas de inocuidad

1. En un mercado en donde las exigencias de inocuidad son mayores, esto genera que la industria de alimentos sea más dinámica y actualice y mejore los sistemas de inocuidad con los que cuenta actualmente.

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estas últimas el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades. Como en el área de producción, la fecha de caducidad de los alimentos frescos se acortan rápidamente mientras que el tiempo dedicado a la investigación y desarrollo se alarga y los costos, por prototipo, se incrementan.

Al mismo tiempo, los peligros relacionados con la inocuidad para los productos, proviniendo de áreas diferentes de la industria con la que están relacionadas, son cada vez mayores como pesticidas y hormonas.

Reglamentos gubernamentales de la Secretaria de Salud y sus dependencias que han desarrollado normas referentes a productos alimenticios y su distribución. Han proliferado, cambios en la elección del consumidor hacia los productos alimentarios, exigencias del mercado por la compraventa de productos inocuos y nuevas tendencias de calidad en la industria alimentaria para la producción de productos inocuos. Las responsabilidades legales hacia productos y prácticas directivas se expanden. La población cambia en forma significativa.

La competencia nacional como internacional aumenta y los modelos de la misma cambian de manera difícil de prever, escasez de materiales, problemas económicos y políticos internacionales, inflación interna y actitudes sociales cambiantes hacia el comercio en general, crean una gran incertidumbre en los negocios. En vista del medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, en especial para las empresas más importantes, ya que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el que deben desenvolverse. (Steiner, G. 1998.)

Valores en los sistemas de inocuidad

Toda corporación debería tener un conjunto de valores bien desarrollado. En la fabricación, producción y elaboración de alimentos inocuo, la aceptación de la palabra “valores” se refiere a la carga ética que acepta la empresa como el costo legítimo de hacer productos inocuos y de alta calidad. Si se predicen valores que en realidad no se creen, el mundo pondrá en duda todo lo demás que se tiene que decir. El líder deberá tratar con valores que considere sus obligaciones ante los empleados, accionistas, comunidades, medio ambiente, aspectos sociales y el futuro como la producción de alimentos inocuos.

Los valores y las prioridades se confunden con facilidad. Esto es debido a que los valores de una persona, en gran medida, establecen sus principales acciones. Como conjunto de prioridades en una empresa podríamos tener:

- Seguridad en los empleados al producir alimentos inocuos
- Calidad del producto alimenticio
- Eliminación de desperdicios y productos alérgenos en todo el proceso de producción

(Norma ISO 22000-2005 sección 5.)

CONCLUSIONES

Para lograr la implementación de programas de inocuidad en la industria alimentaria es muy importante el apoyo de la dirección, ya que los cambios comienzan con el ánimo del líder. La primera responsabilidad del líder es ponerse en contacto con el personal a quien dirigirá.

Los líderes por excelencia manejan el propósito básico de la organización.

Debe ser poderoso, no mediante dominio, control o manipulación, sino a través de la capacidad de movilizar personas y recursos a fin de hacer las cosas. El líder ejemplificará los más altos valores de la organización. Para ganar confianza, tiene que ser auténtico. Proporcionará la amplitud y la imaginación empresarial, con interés de parte de la organización. Es preciso ver las cosas en un contexto fresco y diferente.

Será capaz de recontextualizar una situación. El líder efectivo es transformador ya que dirige a las personas a través de un cambio fundamental: personal, institucional y social.

El resultado de un buen liderazgo es elástico: mejor, valiente, diligente. Esto no se obtiene ejerciendo la jerarquía. Se logra porque las personas deciden unirse. Si creen que se les está pidiendo más de lo que se exige uno mismo, no lo realizarán. Si perciben explotación u órdenes ocultas, frenarán su acción. Si sienten que se está delegando el trabajo sucio en alguien más, no lo harán.

Para lograr el éxito que es el resultado final de que los sistemas de inocuidad que decidió implantar la empresa se han realizado adecuadamente.

La dirección general de la empresa asignara recursos para lograr los objetivos de la empresa.

Por lo tanto los gerentes tienen dos resultados para enfocarse:

El logro de los objetivos de la empresa alimentaria y el logro de objetivos en forma eficiente.

Las empresas en la industria de alimentos tienen que tener como misión la elaboración de alimentos inocuos. Ya que evitan que la población se enferme por causa de elaborar alimentos que puedan tener algún riesgo para la salud.

El éxito de las empresas de alimentos para elaborar alimentos inocuos empieza con el trabajo en equipo tanto de la dirección general como comunicación continua entre los gerentes, obreros, personal, proveedores de materias primas y proveedores de servicios.

Con la implementación de un sistema de inocuidad lo más importante es saber escoger al líder del equipo de inocuidad.

La dirección de la empresa tiene como objetivo la ejecución eficiente de implantar reglas, regulaciones y procedimientos e impone el poder de recompensar o de sancionar y el papel del líder es el de saber escuchar a las personas, tratar de resolver los conflictos que se puedan presentar al implantar los sistemas de inocuidad.

Lo más importante es saber que sin liderazgo no hay éxito.

Bibliografía:

1. Ackoff, R. 2001. *A Concept of Corporate Planning* Wiley Interscience. New York, U.S.A.
2. Comisión de el Codex Alimentarius anteproyecto revisado de directrices para la aplicación del sistema HACCP disponible a través de internet en: <http://www.rlc.fao.org/es/inocuidad/codex/ria2904/pdf/aplicaven.pdf>
3. Cound, D. 1997. *"Jornada de un líder hacia la calidad"* Panorama, México.
4. FAO: 2003. Sistema de Calidad e Inocuidad de los Alimentos Manual de capacitación sobre Higiene de los Alimentos y sobre el Sistema de Peligros y puntos Críticos de Control APPC disponible a través de internet <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/i0096s/i0096s00.pdf>
5. Gross, Bertram M. 1971. *The Managing of Organization* Free Press New York U.S.A.
6. Hax, A. y Majluf, N. 2004. *Estrategias para el liderazgo competitivo* ed. Granica, Chile.
7. Principios Generales de Higiene de los Alimentos 2003 rev. 4 Los principios generales del Codex de Higiene los Alimentos disponible a través de: www.codexalimentarius.net/download/satandards/23/exp
8. Lorange, P. & Vancil, R. 2006. *How to design a strategic planning system*. Harvard Business. Mc Graw Hill, México.
9. Martínez de Velasco, A. 2009. *Comunicación organizacional práctica manual gerencial*, Trillas, México.

10. Norma Mexicana NMX-F-CC 22000- NORMEX - IMNC 2007 Sistemas de Gestión de la Inocuidad Requisito para cualquier organización en la alimentaria sección 5
11. Reynolds, R. J. nov 13, 1978. When marketing takes over. Business Week, U.S.A.
12. Robins, P. S. 2009. Fundamentos de administración capítulo 2 "liderazgo y confianza" Ed. Pearson, U.S.A.
13. Steiner, G. 1998. "Planeación estratégica, lo que todo director debe saber" Compañía Editorial Continental, México.
14. Tregoe, B. y Zimmerman, J. 2006. *Estrategia de alta gerencia. Interamericana*, México