



PLAN ESTRATÉGICO

2017 – 2020

“Si Jehová no edificare la casa, en vano trabajan los que la edifican”
(Salmos 127:1)

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS UNIÓN CON LA ASOCIACIÓN GENERAL-DIVISIÓN SUDAMERICANA – UNIÓN PERUANA DEL NORTE	5
3. ALINEAMIENTO CON LA PLANIFICACIÓN	6
4. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PRODUCTOS UNIÓN	7
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	9
6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	10
7. PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	11
8. COMPROMISO DE PRODUCTOS UNIÓN.....	12
9. FILOSOFÍA DE PRODUCTOS UNIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
10. EJES ESTRATÉGICOS	13
11. MAPA ESTRATÉGICO	1
12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INDICADORES.....	2
13. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INDICADORES.....	1
14. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	1

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios que se han producido en los últimos años, han obligado a las empresas a indagar nuevas formas de enfrentar las exigencias del mercado, lo que las ha llevado a buscar alternativas que les dé la oportunidad de sobrevivir a la competencia y aún más importante, que les proporcione obtener el éxito y sostenerlo en el tiempo.

Productos Unión, que pertenece al sector industrial de alimentos, no es ajena a las exigencias del mercado; adicionalmente, el formar parte de la red de Instituciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, le brinda fortaleza al proseguir una misma misión que es comunicar el mensaje de los tres ángeles de Apocalipsis 14:6-12, para preparar a las personas para el pronto retorno de nuestro Señor Jesús.

Mientras las empresas en este sector se ha ido adaptando a los nuevos hábitos de vida y a las preferencias actuales del consumidor con nuevas tecnologías y nuevos productos, “Productos Unión” fue creado para producir alimentos saludables.

Elena de White refiere que “La fabricación y venta de productos alimenticios sanos debe ser objeto de consideración cuidadosa y mucha oración.... en todos nuestros planes debemos recordar que el trabajo de fabricar alimentos sanos es propiedad de Dios...” (3JT cap 21).

Toda institución establecida por los adventistas del séptimo día ha de ser para el mundo lo que fue José en Egipto y lo que Daniel y sus compañeros fueron en Babilonia. Al permitirles la providencia de Dios que estos escogidos fuesen llevados cautivos, fue para impartir a naciones paganas las bendiciones que recibe la humanidad por el conocimiento de Dios. Habían de ser representantes de Jehová. Nunca habían de transigir con los ídólatras; habían de honrar especialmente su fe religiosa y su nombre como adoradores del Dios viviente (2JT cap 67).

Productos Unión, así como Daniel, tiene que relacionarse y hacer negocios con el entorno, por la naturaleza de su creación, nada en contracorriente para no seguir ejemplos de grandes industrias que no son temerosos de Dios. Daniel al ser asesor de tres reinos a lo largo de su vida, demuestra que Productos Unión puede ser líder en la producción de alimentos saludables manteniéndose firme y no desviando la mirada de su Hacedor.

El Plan Estratégico 2017-2020, se ha denominado DANIEL, y se basa en Proverbios 29:18 "Donde no hay visión, el pueblo se desenfrena, pero bienaventurado es el que guarda la ley". En todo su caminar Daniel demuestra una profunda dependencia de Dios, El ocupaba el primer lugar en su vida, Daniel vivía con Dios, y todo lo que hacía era para agradarlo y honrarlo, por eso Dios, le dio conocimiento e inteligencia en todas las letras y ciencias, entendimiento en toda visión y sueños (Dn 1:17), y cuando se presentó ante el rey Nabucodonosor le halló diez veces mejor que el resto (Dn.1:20).

INTRODUCCIÓN

Este plan es también una forma de enfrentar al futuro, a los cambios que ya se están dando en la sociedad y que, sin duda, se pueden ver afectados.

Se trata de un diseño a medio y largo plazo de las principales líneas de desarrollo de Productos Unión. Para elaborarlo se ha definido las principales metas y objetivos y, tras analizar los factores internos y externos, favorables y desfavorables, se ha especificado el camino más adecuado para lograrlos.

El Plan Estratégico DANIEL, utiliza como siglas el nombre de este fiel hijo de Dios del cual se desprenden los pilares de este plan:

- **D**ependencia de Dios en todo su accionar
- **A**lineamiento con la IASD para el cumplimiento de la misión
- **N**uestro enfoque en la Gestión por Procesos y la Gestión del Talento Humano
- **I**ntegridad en los negocios
- **E**strategias para incentivar la innovación de nuevos productos saludables
- **L**iderazgo en la producción de alimentos saludables

Buscamos que Productos Unión sea líder en la producción de alimentos saludables, esperamos difundir nuestra filosofía de salud y estilos de vida saludable y de esta manera promover el cumplimiento de nuestra misión; contribuir y participar en políticas medioambientales: como parte de nuestra Responsabilidad Social. Estos son sólo algunos de los objetivos que perseguimos con este plan.

El Plan Estratégico es un instrumento creado en y para Productos Unión, para guiar los mejores y mayores esfuerzos; y está orientado a dar respuesta a las exigencias y necesidades de los clientes y a la creciente competencia con otras industrias del sector.

Para el desarrollo del presente plan es imprescindible el compromiso de todos los colaboradores de Productos Unión, que sin duda son su capital más valioso. Por ello, se establecerá una serie de líneas de gestión que permitan alcanzar resultados en desarrollo profesional, selección de personal, descentralización y participación profesional, capacitación y perfeccionamiento de competencias, evaluación e incentivación, así como gestión y organización.

Este documento es el fruto de la reflexión compartida, del debate y de los aportes de un amplio grupo de profesionales conocedores de Productos Unión, con fundamentos bíblicos y filosóficos e interesados en su crecimiento y desarrollo.

2. ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS UNIÓN CON LA ASOCIACIÓN GENERAL- DIVISIÓN SUDAMERICANA – UNIÓN PERUANA DEL NORTE

A. PILARES FUNDAMENTALES DE LA ESTRATEGIA

La producción de productos saludables en el Perú deben estar basadas en tres sólidos pilares fundamentales. No importa cuál sea el plan de trabajo ni cuáles sean los objetivos que se quieran lograr, estos tres pilares fundamentales darán sentido a todo lo que se haga.

- **Integración:** Productos Unión se encuentra integrado con la Iglesia y todas sus instituciones y eso representa una ventaja competitiva. Además, se encuentra beneficiada de pertenecer a una red mundial de Instituciones Adventistas que comparten los mismos valores.
- **Misión Adventista:** Cada uno de nuestros planes y cada una de nuestras acciones, siempre, deben estar orientadas y motivadas por la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, promotora de esta industria (Apocalipsis 14:6 al 12).
- **Excelencia:** Hacer bien todas las cosas y con una gran calidad (Col. 3:23).

B. PRINCIPIOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Hemos definido que tendremos especial cuidado en validar cada objetivo propuesto, a través de los tres principios de construcción de la estrategia. Estos principios se necesitan para construir un plan ejecutable.

- **Continuidad:** Frente a cada iniciativa, tendremos la precaución de mantener o potenciar las cosas buenas que se han hecho en el pasado.
- **Alineamiento:** Siendo que formamos parte de una red de instituciones adventistas a nivel mundial, procuraremos frente a cada iniciativa, actuar de acuerdo a los lineamientos generales establecidos por la División Sudamericana.
- **Viabilidad:** Con el propósito de construir un plan efectivo y realizable, tendremos el cuidado de proponer objetivos realizables.

C. ALINEAMIENTO CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN SUDAMERICANA Y ASOCIACIÓN GENERAL DE LA IASD

Se está considerando dentro de nuestro plan estratégico los elementos estratégicos:

- **Comunión**
- **Relacionamiento**
- **Misión**
- **Metas CRM**

3. ALINEAMIENTO CON LA PLANIFICACIÓN

1. ALINEAMIENTO DE LA GESTIÓN

Productos Unión buscando alinear la gestión interna o institucional (Plan estratégico, Plan de Desarrollo y Plan Operativo) con la externa (planes de desarrollo de la UPN, DSA y la AG); y además, con los lineamientos del Ministerio de Trabajo, Digesa y la Municipalidad de Lurigancho Chosica y Santa Anita, identifica los aspectos relevantes para la inclusión de las necesidades del entorno y plantearlas en los objetivos estratégicos.

Se presenta un esquema de la alineación de la gestión estratégica de la Institución, utilizado en la definición del plan estratégico y la gestión por procesos.

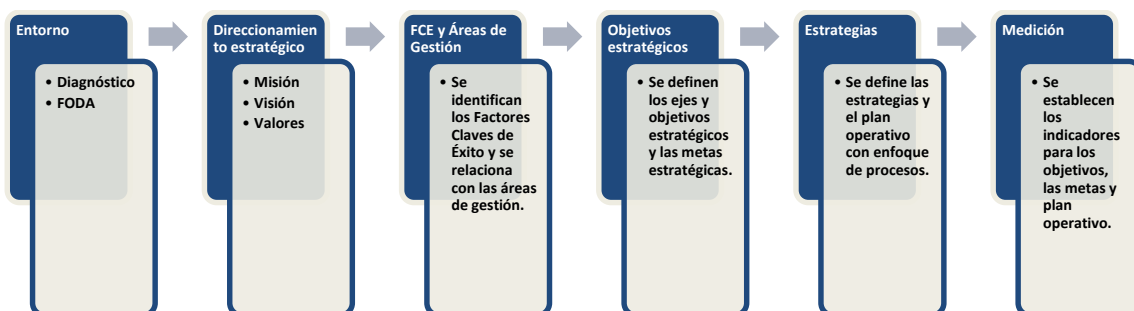
Gráfica 1. Alineación de la gestión



2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Se desarrolla el plan estratégico según las fases en la gráfica N° 2.

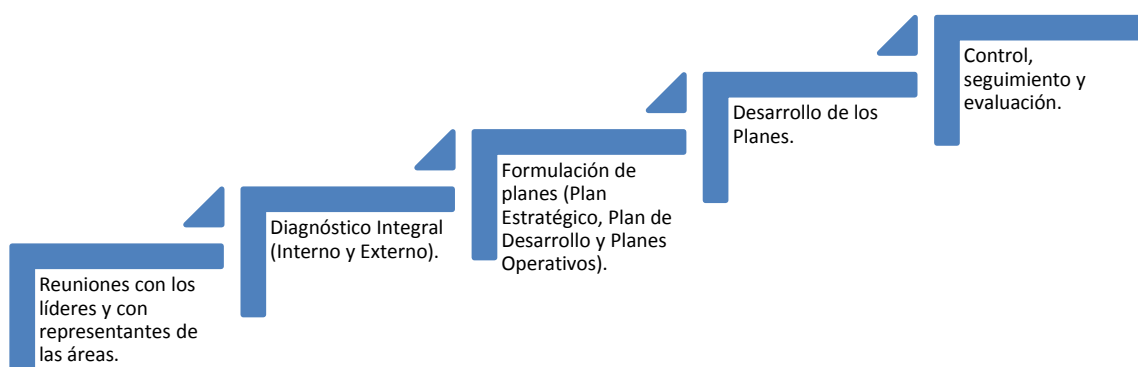
Gráfica 2. Alineación de la Planificación Estratégica



4. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PRODUCTOS UNIÓN

La formulación del Plan estratégico partió de la información con que se cuenta, ya sea que se encuentre en documentos escritos o el conocimiento y experiencia de los líderes, y a través de reuniones con representantes de todas las áreas, por medio de aportes y sugerencias para determinar las iniciativas y definir el rumbo que debe continuar Productos Unión dentro de los próximos años.

Gráfica 3. Etapas de la Planificación estratégica



Para la implementación del modelo de planificación estratégica, se dividió el trabajo en cinco etapas.

En la primera y segunda etapa, se revisó el plan estratégico anterior, se tuvo reuniones con los directivos y líderes representantes de las áreas y se recogió el análisis FODA de cada área haciendo un análisis del entorno para llegar a realizar el diagnóstico integral de Productos Unión.

En la tercera etapa, se formula el plan estratégico con el Comité de Gestión de Productos Unión y queda pendiente elaborar el plan de desarrollo y el plan operativo con las diferentes áreas.

Se implementará la cuarta y quinta etapa una vez terminada la tercera etapa.



PLAN ESTRATÉGICO PRODUCTOS UNIÓN 2017 - 2020

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PRODUCTOS UNIÓN

Información para la elaboración del Plan Estratégico

Para el ajuste y elaboración del presente plan estratégico se tuvo en cuenta:

1. La información del Plan Estratégico 2015 - 2017
2. Situación demográfica de la zona que constituye el área de influencia para Productos Unión.
3. Análisis Interno y Externo.
4. Iniciativas de la Unión Peruana del Norte y la DSA.
5. Lineamientos de los Órganos Rectores y de Regulación.

Todos los aspectos mencionados anteriormente permitieron orientar la construcción de los objetivos estratégicos y operativizarlos a través del Direccionamiento que constituye la base de desarrollo de la Visión Institucional.

Se procede a la redefinición del Direccionamiento Estratégico, la determinación de metas y se continúa con el proceso de adopción e implementación de las etapas de la elaboración del plan estratégico.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Los problemas estratégicos son el resultante del diagnóstico de los factores externos e internos o la combinación de determinadas amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades que resultan del análisis estratégico, tanto del entorno como de la propia organización.

Este es el resumen del análisis realizado.

Tabla 1. Matriz DOFA

Fortalezas
1 Marca reconocida
2 Productos saludables
3 Institución comprometida con el servicio
4 Capacidad de producción
5 Nuevas maquinarias
6 Pertenecer al grupo de la IASD
7 Ubicación estratégica del nuevo CD
8 Se cuenta con mayor línea de productos de alimentos menos perecibles

Debilidades
1 Canales de distribución
2 Línea automatizada de manera parcial
3 Presencia de surtido de productos no saludables
4 Deficiente comunicación
5 Laboratorio de calidad deficiente
6 Poca variedad en el surtido
7 Mermas
8 Área de GTH en formación
9 Falta de control interno
10 Miedo al cambio
11 ERP deficiente
12 Compromiso del personal
13 Falta de capacitación

Oportunidades
1 Integración adelante-atrás en la cadena
2 Tendencia al estudio de vida saludable
3 Menor IGV
4 Cultura de consumo
5 Políticas alimentarias (DIGESA)
6 Desarrollar investigación sobre los temas de salud fundamentados en la Biblia y Espíritu de Profecía
7 Crecimiento poblacional interanual
8 Desarrollar investigación como parte del pago del impuesto a la renta

Amenazas
1 Participación del mercado de la competencia
2 Estacionalidad no favorece a los productos
3 Horizontalidad del crecimiento urbano
4 Sanciones por incumplimiento
5 Competencia que puede presentar surtido de productos saludables

6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- a) **Liderazgo institucional:** Factor clave y condicionante para la implementación de políticas, directivas y procedimientos, así como internalizar en los colaboradores la identificación institucional y la gestión por resultados por cada uno de los miembros, con la finalidad de transformar los procesos establecidos en la Institución.
- b) **Orientación y Sostenimiento espiritual a los colaboradores:** Factor clave para estimular con sensibilidad las inquietudes espirituales de los colaboradores y responder a ellas sistemáticamente teniendo como fin el crecimiento y desarrollo espiritual de cada uno de ellos, hasta llegar a ser verdaderos discípulos.
- c) **Rentabilidad Social y Financiera:** En este factor se espera construir, colectiva y concertadamente, políticas que estimulen la generación de beneficios a través de la producción de alimentos saludables, en primera medida la generada por el mejoramiento de los indicadores de calidad de vida a través de la promoción de hábitos de vida saludable y de proyectos compartidos que promuevan un sentido de bienestar y salud total entre nuestra área de influencia.
La rentabilidad financiera busca consolidarse gracias a la buena gestión en el manejo de los recursos, las buenas relaciones con los clientes y la consecución de nuevas unidades de negocio.
- d) **Reducción y control del nivel de pérdidas:** Base para conseguir los costos operativos, maximizar nuestros ingresos y contar con niveles estándares y reconocer las pérdidas.
- e) **Incrementar los niveles de recaudación:** Factor clave para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la producción y la liquidez de Productos Unión.
- f) **Sistematización:** Base para incrementar la rentabilidad y mejorar la calidad de la producción, con el uso del Tablero de Comando y el Balance Score Card se sistematizará y optimizará los procesos, y por ende a la reducción de costos operativos y administrativos.
- g) **Práctica de la mejora continua:** Adaptarse a la innovación comprende la adopción de nuevas ideas, procesos y tecnología con el fin de lograr la mejora continua en Productos Unión.
- h) **Mejorar cultura y clima organizacional:** Clave para los compromisos que se asume en los próximos años con un personal motivado, proactivo e innovador.
- i) **Gestión Por Procesos:** Base para accionar y dinamizar los objetivos estratégicos en resultados, que implica hacer la ruta detallada en la producción de forma lógica y natural; para luego establecer un seguimiento sistemático y bajo un marco de control de gestión, que permita involucrar a todas las áreas de Productos Unión.
- j) **Calidad en la producción:** La calidad en la producción es un factor vital para garantizar que la Institución cumple con la función encomendada por los organismos reguladores.

7. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

VISIÓN

Ser reconocida como marca líder y confiable en la producción de alimentos saludables del país.

MISIÓN

Desarrollar, fabricar y distribuir alimentos que aporten al mejoramiento y conservación de la salud, y como parte integral de la IASD contribuir con la educación cristiana y la predicación del evangelio.

VALORES INSTITUCIONALES

Dependencia de Dios: Profunda convicción personal y corporativa, que mueve a encontrar permanentemente en Dios la orientación y aprobación para cada uno de los planes que humanamente se han trazado con responsabilidad y celo por la Misión.

Servicio: Comprometidos en dar lo mejor de nosotros para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores con amor, compromiso y lealtad.

Integridad: Coherencia entre lo que se dice y promete, con lo que se hace y cumple, caracterizada por una conducta integra, ética y transparente.

Trabajo en equipo: Trabajo realizado de manera unida basado en el apoyo mutuo y respeto de la individualidad de cada persona con el objetivo de alcanzar nuestras metas.

Mejora Continua: Pacto personal permanente con el mejoramiento de la calidad de todas las actividades y las personas, con el fin de alcanzar la satisfacción completa del usuario y los objetivos de la Organización.

LEMA

“SALUDABLES POR NATURALEZA”

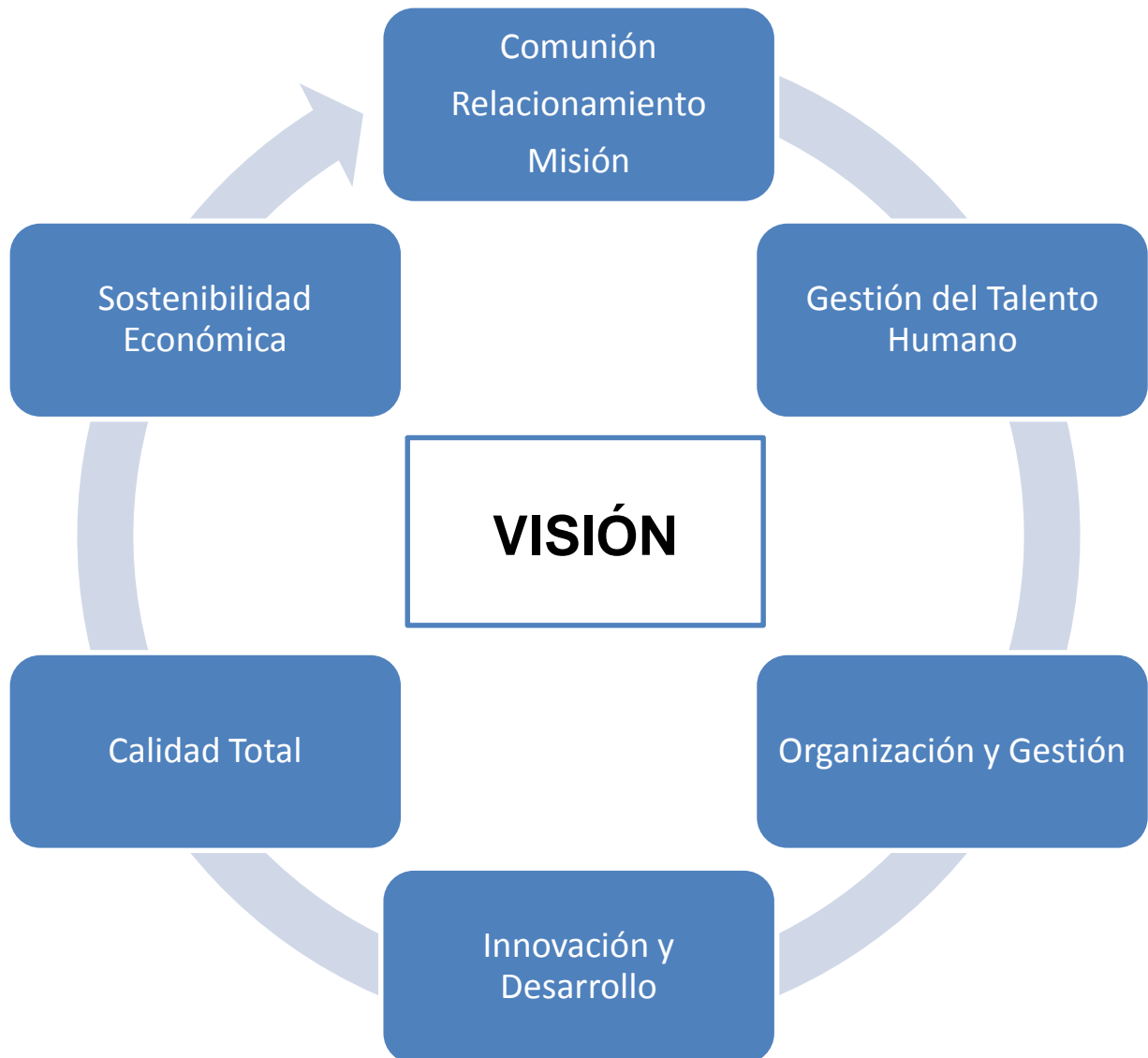
8. COMPROMISO DE PRODUCTOS UNIÓN

Productos Unión, desarrollará productos que contribuyen positivamente a la salud, y que, además, proporcionan recursos que ayudan a proclamar el mensaje del evangelio en estos últimos días, al:

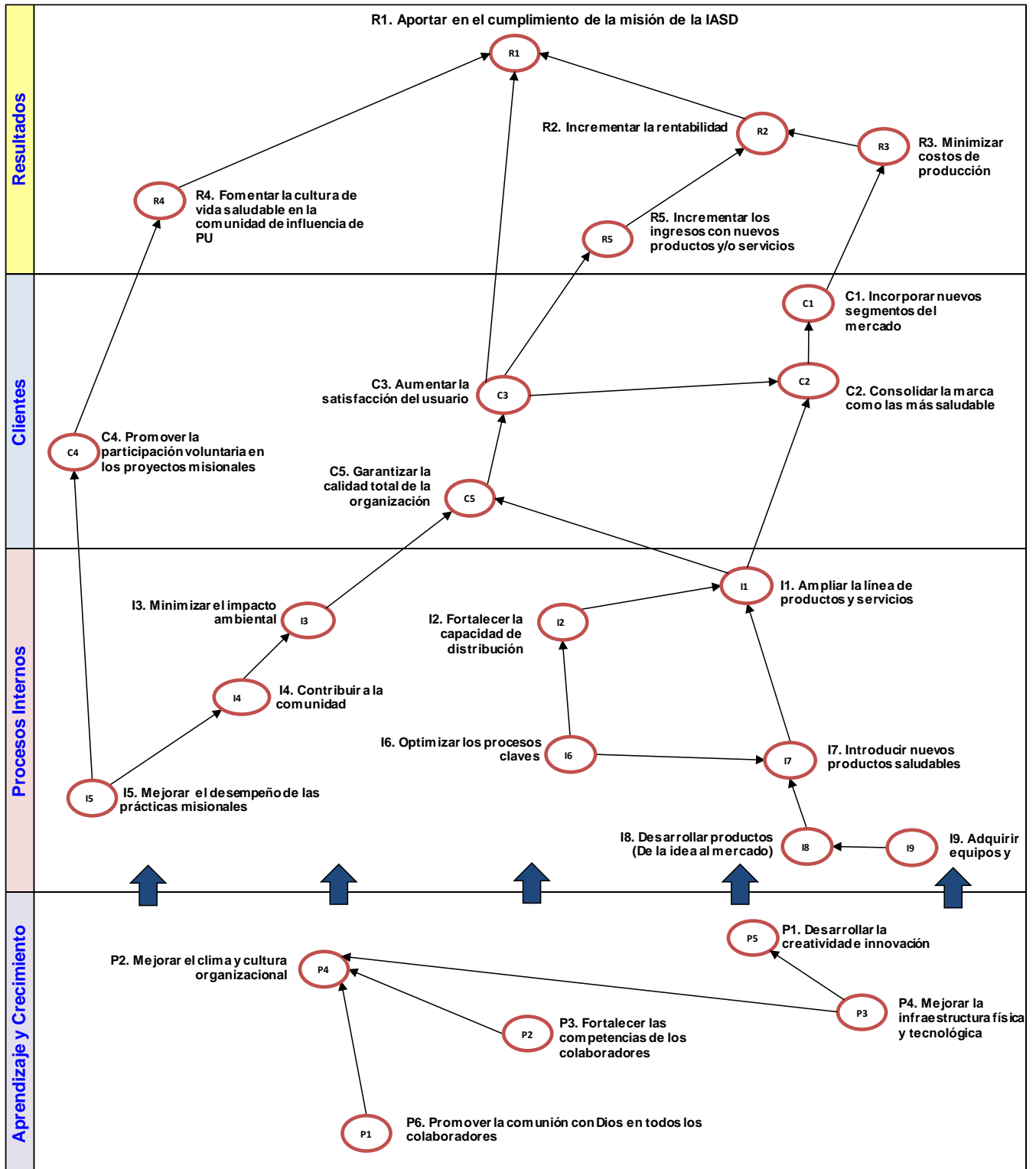
- Fabricar y vender únicamente aquellos productos que sean consistentes con los principios divinos de la dieta y la salud.
- Adiestrar personal para informar al público acerca de las prácticas de vida saludable, y ayudar a la Iglesia a desarrollar una mejor salud entre los feligreses.
- Implementar programas mediante los cuales, quienes hayan recibido la influencia del mensaje de salud, puedan recibir información adicional acerca de la Iglesia.
- Evaluar periódicamente los logros obtenidos en términos de eficiencia, retorno de las inversiones, y contribución a la misión de la Iglesia, con base en un sistema administrado por la junta directiva y la industria.

9. EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos son enunciados que articulan el presente con la visión de futuro; son las grandes ideas que marcan el camino para la actuación de hoy, con miras hacia la visión de futuro.



10. MAPA ESTRATÉGICO



11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INDICADORES

Eje Estratégico	Código	Objetivo	Indicador Estratégico	Metas	Responsable
Comunión Relacionamiento Misión	P1	Promover la comunión con Dios en todos los colaboradores	Porcentaje de participación de los colaboradores en las actividades misionales	75%	Capellanía
Gestión del talento Humano	P2	Fortalecer las competencias de los colaboradores	Índice de desempeño	> 90%	GTH
Organización y Gestión	P3	Mejorar la infraestructura física y tecnológica	Porcentaje de avance de proyectos	95%	Gerencia General
Gestión del Talento Humano	P4	Mejorar el clima y cultura organizacional	Porcentaje de clima organizacional	> 90%	GTH
			Porcentaje de cultura organizacional	> 90%	GTH
Innovación y Desarrollo	P5	Desarrollar la creatividad o innovación	Porcentaje de participación de los colaboradores en la innovación	> 90%	I+D
			Porcentaje de ahorros obtenidos por innovación	10%	
			Implementación del área de I+D	1	
Innovación y Desarrollo	I1	Ampliar la línea de productos y servicios	Nuevas líneas de productos	10	Comercial
			Porcentaje de crecimiento de las ventas.	10%	Comercial
Organización y Gestión	I2	Fortalecer los canales de distribución	Porcentaje de crecimiento de las ventas por canal	10%	Distribución/Comercial
			Cuota de mercado	2%	Distribución/Comercial
Calidad en la Producción	I3	Minimizar el impacto ambiental	Grado de contaminación	0%	Calidad
Organización y Gestión	I4	Contribuir a la comunidad	Margen de costos de luz, gas y agua	4.5%	Comité de Gestión
Comunión Relacionamiento Misión	I5	Mejorar el desempeño de las prácticas misionales	Porcentaje de participación de los colaboradores en proyectos misionales	75%	Capellanía
Organización y Gestión	I6	Optimizar los procesos claves	Porcentaje de ahorro sobre los costos de cadena	2%	Comité de Gestión
Innovación y Desarrollo	I7	Introducir nuevos productos saludables	Porcentaje de participación de productos saludables	80%	Marketing
			Porcentaje de participación de nuevos productos saludables	5%	Marketing
Innovación y Desarrollo	I8	Desarrollar productos	Porcentaje de desarrollo de productos	15%	I+D
Organización y Gestión	I9	Adquirir equipos y maquinarias	Porcentaje de compra de equipos y maquinarias (según plan de desarrollo)	40%	Comité de Gestión

12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INDICADORES

Eje Estratégico	Código	Objetivo	Indicador Estratégico	Metas	Responsable
Organización y Gestión	C1	Introducir a nuevos segmentos del mercado	Cuota de mercado	25%	Comercial/Marketing
Organización y Gestión	C2	Consolidar la marca como la más saludable	Porcentaje de recordación de la marca		Marketing
Calidad Total	C3	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción de clientes	> 95%	Marketing
			Tasa de retención de clientes (Churn rate)	60%	Marketing
Comunidad Relacionamento Misión	C4	Promover la participación voluntaria en los proyectos misionales	Porcentaje de participación voluntaria de los colaboradores en los proyectos misioneros	> 80%	Capellanía
Calidad Total	C5	Garantizar la calidad total de la organización	Porcentaje de entregas a tiempo	95%	Comité de Gestión/Calidad
			Porcentaje de devoluciones	7%	
			Porcentaje de reclamos	1%	
Comunidad Relacionamento Misión	R1	Aportar en el cumplimiento de la misión de la IASD	Porcentaje de participación en los proyectos misionales de la UPN	> 80%	Comité de Gestión
Sostenibilidad Económica	R2	Incrementar la rentabilidad	Margen sobre ventas	8%	Finanzas
Sostenibilidad Económica	R3	Minimizar los costos de la cadena de suministro	Porcentaje de variación de los costos de la cadena	2%	Comité de Gestión/Costos
Gestión del Talento Humano	R4	Fomentar la cultura de vida saludable en los colaboradores de PU	Porcentajes de colaboradores que participan de actividades saludables	70%	Comité de Gestión/Capellanía
Sostenibilidad Económica	R5	Incrementar los ingresos	Porcentaje de crecimiento de ingresos	10%	Comercialización/Marketing
			Tiempo del punto de equilibrio de productos nuevos	6 meses	Finanzas / Costos

13. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Visión:** Es la expresión de lo que la Institución quiere ser o alcanzar en el futuro. Debe ser una "META INSPIRADORA Y UNIFICADORA, expresada de modo sintético". Sin embargo existen estilos distintos de redactar la visión; algunos buscan que el texto de ésta tenga más detalle, lo que se traduce en mayor contenido literario, que no necesariamente resalta la idea principal; otros buscan destacar una idea o meta primordial, que se justifica por sí misma y no necesita mucho comentario, más bien deja abierto el camino para ir más allá en ese mismo sentido y expandir aún más la visión..
- **Misión:** Razón de ser de una institución. Es el propósito general que orienta las decisiones y acciones cotidianas, describe el deber ser, las necesidades que satisface y las funciones sustantivas. Incluye la responsabilidad social de esa razón de ser, aquello por lo que verdaderamente se existe.
- **Valores:** Expresan los aspectos de mayor importancia, trascendencia y significación (de mayor valor) que debemos considerar en nuestro desempeño diario como personas en el contexto de nuestro trabajo y estilo de vida. Son el fundamento principal de la CULTURA ORGANIZATIVA, es decir la personalidad colectiva. Deben representar los USOS y COSTUMBRES más arraigados, característicos y diferenciadores que se desea tenga el equipo humano que conforma la institución.
- **Factores críticos de éxito:** Número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización.
- **Eje estratégico:** Tema fundamental, cardinal y transversal, que se ha identificado como imprescindible e ineludible abordar para lograr el cambio y desarrollo organizacional. En su conjunto no son exclusivos.
- **Objetivo estratégico:** Transformación que se aspira realizar y fin que se anhela alcanzar a nivel de cada Eje Estratégico.
- **Estrategias:** Son métodos y formas que se propone impulsar y priorizar en la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos métodos son derivados de acciones prioritarias para el logro del objetivo estratégico correspondiente.
- **Perspectiva:** Son los componentes fundamentales de toda organización, hacia dónde deben estar orientados los objetivos y estrategias de manera secuencial, con el propósito de generar una relación de causa y efecto.