



## Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario

Vázquez Peña, Claudia\*  
Labarca, Nelson\*\*

### Resumen

Los modelos alimentarios de todos los países están evolucionando, en la mayoría de los casos motivados por la globalización y la creciente competitividad. En tal sentido, en esta investigación se realiza una revisión de la literatura para analizar la evolución de la calidad, la forma en cómo se ha conceptualizado y la estandarización a través del tiempo como elementos fundamentales para generar ventajas competitivas en el sector agroalimentario. La metodología utilizada es documental o bibliográfica; se revisaron documentos de interés vinculados con las variables objeto de estudio. Los resultados indican que el sector agroalimentario se ve impactado por las políticas económicas definidas por el Estado; lo que se refleja en cada una de sus etapas: producción, transformación, comercio y distribución de la producción, afectando la cadena de valor, haciéndose cada vez más frecuente el adoptar modelos de gestión y filosofías de calidad total a fin de generar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Se concluye que para obtener ventajas competitivas la orientación hacia la calidad y la estandarización son estrategias vitales para lograr la excelencia, siendo éstas fundamentales en el sector agroalimentario para alcanzar la eficiencia, eficacia, y mejorar la inocuidad de los productos.

**Palabras clave:** Calidad, estandarización, competitividad, sector agroalimentario.

---

Recibido: 09-11-11. Aceptado: 20-09-12

\* Ingeniera en Informática. Magíster en Ingeniería Industrial. Suficiencia Investigadora en Ingeniería de Organización y Administración de Empresas. Doctorante de Gerencia (LUZ). Profesora Invitada en los postgrados de la UNEXPO y UCLA. Directora Operativa de la firma Calidad & Excelencia Consultores C.A., e-mail: klabavaz@yahoo.com

\*\* Economista. Doctor en Ciencias Humanas (LUZ). Magíster en Gerencia de Empresas, mención mercadeo, e-mail: nelsonlabarca66@hotmail.com

## *Quality and Standardization as Competitive Strategies in the Food Processing Sector*

### **Abstract**

Food processing models are evolving in all countries, motivated in most cases, by globalization and growing competitiveness. This research carries out a review of the literature for analyzing the evolution of quality, the way it has been conceptualized and its standardization over time as fundamental elements for generating competitive advantages in the food and agricultural sector. The methodology is documentary or bibliographic; documents of interest linked to the variables under study were reviewed. Results indicate that the food-producing sector has been affected by State-defined economic policies, reflected in each of its stages: production, transformation, marketing and distribution of production, affecting the chain of value, making the adoption of total quality management models and philosophies increasingly frequent in order to generate products that satisfy client needs and expectations. Conclusions are that to obtain competitive advantages, orientation toward quality and standardization are vital strategies for achieving excellence, since they are fundamental in the food-processing sector for reaching efficiency, efficacy and improving the safety of the products.

**Key words:** Quality, standardization, competitiveness, food-processing sector.

### **1. Introducción**

La moderna dirección estratégica proporciona un conjunto de herramientas que permiten realizar un análisis tanto del entorno específico como del microentorno en el que las empresas agroalimentarias desempeñan su actividad. Los cambios que se están produciendo en ambos entornos tienen gran influencia sobre las prácticas que están adoptando las empresas del sector agroalimentario a fin de gestionar la calidad y la seguridad de los alimentos. En este contexto, el concepto de cadena alimentaria es vital para entender dichas prácticas.

La mejora de la gestión y la orientación a resultados de la organización, la búsqueda de la excelencia y la mejora de la atención al cliente, no son factores que se puedan comprar, ni algo que se toma un día y se deja el otro. En este sentido, el aumento de la competitividad en todas las

organizaciones, sectores y mercados, ha condicionado a las empresas a orientarse a resultados en los mejores términos de efectividad y eficacia, y al uso de metodologías y herramientas gerenciales que contribuyan a dichas mejoras.

Cuando las empresas quieren diferenciarse y obtener una ventaja competitiva, la orientación hacia la calidad en la gestión y en resultados son factores decisivos. La calidad aparece así como condición necesaria para lograr el éxito en un mercado agroalimentario cada vez más agitado, donde la mayor complejidad de los procesos productivos obliga el usar estándares y control de calidad similares al resto de las organizaciones, tanto en los procesos y procedimientos como en los productos. En este sentido, la calidad constituye una importante ventaja competitiva, no solamente como un fin, sino como un medio que permita alcanzar resultados para satisfacer a los clientes.

En esta investigación, se traza como propósito en primer lugar, analizar desde el punto de vista teórico el tema de la calidad y su evolución; y en segundo lugar, la estandarización como herramienta que conduce a la competitividad del sector agroalimentario. Para ello, se realiza un estudio documental, que inicia con una revisión, un registro, organización, análisis e interpretación de la literatura condensada en diferentes fuentes de información.

## 2. Evolución de la calidad

Para hablar de calidad como una filosofía de gestión bastaría con hacer referencia a las últimas tres décadas, sin embargo, su concepto subyace desde hace mucho más tiempo. La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

En realidad, este concepto no aparece en un momento específico del tiempo, sino que se ha ido desarrollando de varias formas según las circunstancias y necesidades, como describe Jerry Banks en su libro "Control de Calidad", desde los antiguos egipcios, romanos y griegos se comienza a observar un alto grado de calidad en las funciones de albañilería, ingeniería de estructuras, arte, arquitectura, entre otros.

Llórens y Fuentes (2005) señalan que aunque sería posible remontarse a la civilización (egipcios o fenicios) en la edad media (corporativismo artesanal) para hablar de calidad, es la era industrial

la que ha proporcionado un marco más adecuado para el desarrollo de la misma. En esa etapa económica se pasó de la producción en taller, a la producción en las fábricas, con un sistema de producción en masa.

Este cambio del proceso de producción provocó modificaciones en la organización de la empresa e implicó la necesidad de formular procedimientos específicos para atender a la calidad de los productos fabricados de forma masiva. Estos procedimientos evolucionaron de tal forma que el concepto se ha visto afectado por ello, y sólo recientemente ha surgido como una función de la dirección (Llórens y Fuentes, 2005).

Una revisión de la historia del movimiento por la calidad permite identificar 10 aproximaciones distintas. No todas estas etapas han dado lugar a conceptos de calidad y enfoques de gestión de la calidad diferenciados, que han sido más bien fruto de la acumulación del conocimiento en varias de ellas (Camisón et al., 2007). La evolución no muestra una secuencia cronológica lineal, sino que las generaciones se superponen en el tiempo. Camisón et al. (2007) señalan que estas 10 generaciones se pueden agrupar en tres enfoques diferentes: el técnico, el humano y el estratégico.

*El enfoque técnico:* agrupa una serie de etapas que comparten la preocupación por la eficiencia de los productos y los procesos de la empresa. El control de calidad nace en Estados Unidos durante las dos primeras décadas del siglo XX, bajo el empuje de las necesidades de estandarización e intercambiabilidad que crea el modelo de producción en serie. La implantación de sistemas de inspección y auditorías orientados al producto termina-

do cedió pronto lugar al control estadístico y al de procesos, con las aportaciones pioneras de Shewart en los años 20, perfeccionadas por Deming.

Posteriormente ocurre un avance con la ampliación desde sistemas de inspección y control hasta sistemas de prevención, incorporando la calidad al diseño de los productos y procesos, siendo aquí Juran la figura estelar. Armand Feigenbaum (1994) fue el primero en proponer el concepto de Control Total de la Calidad (TQC). Su idea era que no se podían fabricar productos de alta calidad si el departamento de producción trabajaba de forma aislada. Se debería comenzar con el diseño del producto y terminar cuando éste estuviera en manos de un cliente satisfecho.

Para ello proponía tres etapas: control del nuevo diseño, del material que se recibe y, por último, a pie de máquina. En estas etapas deberían participar distintos departamentos a través de grupos interfuncionales de trabajo, pues la calidad debía ser trabajo de todos. Luego se añade la orientación económica hacia el costo, alcanzando su madurez en los años 60. Su perfeccionamiento posterior se produce en Japón por Ishikawa, Taguchi, Ohno y Shingo.

La búsqueda de nuevos mercados por la empresa japonesa tiene uno de sus pilares en el énfasis sobre la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de la calidad; el concepto de control de calidad en toda la empresa (Ishikawa, 1954), ejemplifica el enfoque japonés de gestión de la calidad aplicado en Japón desde mediados de los años 50, y que ha perdurado hasta nuestros días como el enfoque de referencia en dicho país. Otras innovaciones, como el sistema

Six-Sigma, prosiguen la orientación de la mejora continua del enfoque japonés.

*El enfoque humano:* surge en Japón posteriormente y como reacción al enfoque técnico. Ishikawa (1954) sienta las bases del enfoque humano, parte de la convicción de que el TQC es una disciplina distinta a la ingeniería, pues hablar de problemas de dirección no puede ser insensible a las diferencias culturales y al factor humano. Se busca convertir a los trabajadores en el jefe del proceso de gestión y mejora de la calidad, actuando sobre su forma de pensar e incrementando su participación en la resolución de los problemas. Estos dos enfoques, el técnico y humano, se enfrentan durante los años 60 y parte de los 80. Debaig y Huete (1992), señalan que es la época de los malos entendidos entre los ingenieros y los psicólogos.

Es notorio que los resultados obtenidos por las experiencias de la introducción de círculos de calidad, como exponente modélico de los enfoques humanos de gestión de la calidad, han sido espectaculares en Japón. En los años 80 irrumpe la etapa marcada por la orientación cultural, destacando la necesidad del cambio cultural, del rediseño de la estructura organizativa y del liderazgo de la dirección para avanzar hacia modelos más eficaces de gestión de la calidad adaptados al contexto de cada organización.

*El enfoque estratégico:* Brunetti (1993), es uno de los primeros en proponer un enfoque estratégico de la gestión de la calidad, que integra la calidad total y el enfoque de servicio al cliente. Se comienza a prestar atención a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente (Camisón et al., 2007). Los sistemas de ges-

tión de la calidad del servicio orientados al consumidor se conciben como un despliegue de la función de la calidad para definir la voz del cliente en términos operativos y asegurar la satisfacción de sus necesidades y expectativas. El enfoque estratégico se construye como un puente entre las teorías racionalistas y humanas (Grant et al., 1994), de modo que el enfoque técnico y humano va fundiéndose paulatinamente.

Se empieza a desarrollar la conciencia de necesidad de una nueva conceptualización de los sistemas de gestión de la calidad como verdaderos sistemas de gestión, llamados gestión de la calidad total (Total Quality Management). Este último paso en la evolución de los sistemas de gestión de la calidad supone haber superado etapas previas orientadas a: producto, proceso, sistema, costo, trabajadores y clientes, integrando todas estas facetas, así como compaginando la eficiencia interna con la eficacia.

Por otro lado Garvin (1988), señala que en el proceso de evolución de la calidad dentro de la época industrial pueden distinguirse cuatro etapas: 1) calidad mediante inspección, 2) control estadístico, 3) aseguramiento de la calidad y 4) calidad como estrategia competitiva.

A diferencia de las etapas de Garvin (1998), Kelada (1999) en su trabajo *Desarrollo Histórico del movimiento hacia la calidad*, distingue en el proceso de evolución de la calidad seis etapas: 1) inspección (siglo XIX), 2) control estadístico (década de los 30), 3) aseguramiento de la calidad (década de los 50), 4) administración estratégica de la calidad total (década de los 90), 5) reingeniería de procesos (década de los 90) y, 6) rearquitectura de la empresa y

rompimiento de las estructuras del mercado (a finales del siglo XX y XXI).

Se puede evidenciar el debate suscitado al respecto de la evolución de las ideas, para la construcción del concepto de calidad de acuerdo a los diferentes enfoques que registra cada época. En este sentido se presenta a continuación la definición del término en función de los actuales postulados.

Al considerar los planteamientos de los autores antes mencionados, se puede inferir que el proceso de evolución de la calidad de servicio ha transitado por cambios impulsados por el contexto económico, político, cultural y social, lo que amerita una dinámica capaz de dar respuesta a las exigencias de un contexto cada vez más competitivo.

### 3. El concepto de calidad

Calidad es un término difícil de definir, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución, por lo que cada definición que se pretende debe insertarse en el contexto de la época en que fue desarrollada. El concepto más antiguo y utilizado es el de *excelencia*, es decir, *lo mejor*, y se remonta a los filósofos griegos, de tal forma que para Platón la excelencia era algo absoluto.

Un gran número de organizaciones y expertos han buscado una definición para este concepto, pero lo cierto, es que no existe una definición específica que pueda considerarse como la más correcta o la mejor. Las distintas ideas o definiciones de lo que se entiende por calidad han surgido para dar respuesta a los continuos cambios empresariales. Las nuevas definiciones no han sustituido a las

más antiguas, sino que ambas han continuado usándose sin poderse establecer la mejor entre todas ellas. Tradicionalmente el término calidad en la mayor parte de las empresas de manufactura ha significado cumplir con las especificaciones; la nueva definición se centra en el cliente, en las necesidades y expectativas que él tiene, cambiando el concepto de detección de defectos por el de prevención (Falconi, 1994).

Cuando la calidad es un elemento más vinculado a la operación, al proceso, a la técnica y la calidad química de componentes, es recomendable la estandarización de las operaciones y tener descritos los procedimientos operativos vinculados a la fabricación. A la vez, se incorpora a la mejora de los procesos herramientas avanzadas que disminuyen su variabilidad o aumentan su eficiencia (Fuentes-Pila y Torrubiano, 2006).

Investigar la calidad supone conocer que se entiende por ella misma, en ocasiones se utilizan los términos *satisfacción* y *calidad* como sinónimos y aunque los investigadores han realizado intentos para diferenciar ambos conceptos, la relación entre ambos no está clara (Zeithaml y Bitner, 1996). En otros casos, se ha planteado que ambos conceptos son diferentes y que uno de ellos será necesariamente la *causa* y el otro el *efecto (resultado)*.

Otra distinción es que la percepción de la calidad puede ocurrir en ausencia de *experiencia*, mientras que la *satisfacción* únicamente puede valorarse una vez que la experiencia de "compra" ha tenido lugar. Como indican Rust y Oliver (1994), las percepciones de calidad no requieren experiencia con el servicio, pero la satis-

facción es totalmente experimental, sólo después de una experiencia de consumo es posible valorarla. Tuchman (1980), plantea que calidad significa no permitir conformarse con un segundo lugar; es "una condición de excelencia". Deming (1989) indica que no es otra cosa, más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. Zeithaml y Bitner (1996) la definen, en sentido general, como "superioridad o excelencia".

Falconi (1994) señala que un producto de calidad es aquel que atiende perfectamente, de manera confiable, accesible, segura, con la programación adecuada y en el tiempo exacto las necesidades del cliente. No sólo es ausencia de defectos, es la preferencia del consumidor, ya que esto es lo que garantizará la supervivencia de la empresa. Según Reeves y Bednar (1994) la evolución de la calidad en el tiempo permite establecer cuatro enfoques en su definición: es excelencia, valor, conformidad con las especificaciones, e igualar o exceder las expectativas de los clientes.

Galgano (1995), señala que la palabra calidad implica un significado nuevo y más rico, cuyos componentes son: satisfacción del cliente, prevención, atención a los clientes internos, productividad, flexibilidad, eficiencia, proceso, inversión e imagen hacia el exterior. Buenrosto (1996) señala que la calidad es el resultado de un proceso controlado, debe manejarse como un sistema que logra sus resultados a través de la interacción de sus insumos, ajustándose a estándares con el fin de obtener resultados predeterminados. Para Feigenbaum (1994), es el resultado del trabajo bien hecho de muchas personas, es el resultado de un trabajo en

equipo. Juran (1990) establece que es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.

Por su parte Montgomery (1998) plantea que es la aptitud para el uso de los productos que satisfagan los requisitos de los usuarios. Garvin (1988), ha clasificado en cinco los enfoques la definición de calidad: 1) trascendente (definición de excelencia); 2) basado en el producto (diferencias en la calidad de algún atributo que posee un producto); 3) basado en el cliente, (calidad en relación a las expectativas del cliente); 4) basado en la producción (conformidad con las especificaciones) y 5) basado en el valor (calidad como valor).

Cantú (2001) afirma que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto para ser de utilidad. Esto implica, que un producto es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. En estos momentos, la difícil aplicación de las definiciones de calidad de los productos a los servicios ha llevado a la mayoría de los investigadores a aceptar que la definición de "calidad de servicio" dependa exclusivamente de los juicios de los consumidores. Como dice Grönroos (1990: 33), "se debería recordar siempre que lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor".

Todas estas perspectivas pueden encuadrarse dentro de una clasificación más general que distingue entre calidad objetiva y percibida. La objetiva se deriva de la medición y verificación de la superioridad de un estándar, la subjetiva se basa en las evaluaciones de las personas, es "un alto nivel de abstracción más que un atributo específico de un producto" (Zeithaml y Bitner, 1996: 93). Independientemente de la definición que se adopte, el objetivo final de la empresa debe ser la satisfacción del cliente.

dientemente de la definición que se adopte, el objetivo final de la empresa debe ser la satisfacción del cliente.

La Asociación Española para la Calidad, citado por Lloréns y Fuentes (2005), propone que para alcanzar la satisfacción del cliente deben coincidir la calidad programada, la realizada y la necesitada por el cliente. La programada es la que la empresa ha pretendido obtener, la realizada es la obtenida y la necesitada se manifiesta en sus exigencias y necesidades.

Esta nueva concepción de la calidad presenta importantes implicaciones (Arroyo, 2005): a) relacionada con las percepciones del cliente, generalmente subjetivas, b) concepto dinámico, c) el precio se incorpora, d) los objetivos se centran en la satisfacción del cliente, eliminar lo que no agregue valor, desarrollo rápido de nuevos productos y anticipación a las necesidades de los clientes, e) se corrigen las fuentes de variación, aumentando la flexibilidad, reduce costos y disminuye los plazos y f) se incorpora la filosofía de la mejora continua en toda la organización.

Debido al impacto generado por su calidad y precio, los productos japoneses han cambiado la manera de gestionar las organizaciones. Se trata de un cambio profundo en la forma como la alta gerencia concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios, volviéndose la misma como la estrategia fundamental para alcanzar la competitividad. Esto implica cambios en la mentalidad de los trabajadores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas.

Las experiencias que las empresas japonesas han tenido en la implantación de un sistema de gestión enfocado al lo-



gro de satisfacer a las personas, han contribuido a visualizar cuales debe ser estos cambios y a comprender los pasos a dar para lograr que la calidad llegue a ser estrategia competitiva por excelencia. Finalmente, la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, cambiando el paradigma de la revolución industrial al de la revolución del conocimiento. La información, tecnología, capital humano, el trabajo, la gestión, el concepto mismo de liderazgo forman parte del conocimiento.

La información completa, confiable y oportuna se convierte en poder ya que es una herramienta para conocer el mercado, la demanda, las posibilidades de negocio, generando ventajas competitivas. La evolución de la sociedad industrial a la del conocimiento es vital en el siglo XXI, ya que marcará las posibilidades de éxito futuros.

Es por ello, que la definición de calidad debe considerar el cliente, sus necesidades y expectativas en función de igualar y en lo posible exceder las mismas, de manera cualitativa y cuantitativa, es decir, proporcionarle mayor y mejor valor agregado.

#### **4. Estandarización como herramienta para la competitividad**

Los estándares han existido desde el principio de la historia registrada. La estandarización se remonta a las antiguas civilizaciones de Babilonia y Egipto. Más de 20.000 años atrás, nuestros antepasados de la edad de hielo en Europa hicieron los primeros intentos para realizar un seguimiento de los días. Más tarde, los sumerios en el Tigris y el valle del Eufraates idearon un calendario muy similar al

que se usa hoy en día. Hace 5.000 años, el agricultor sumerio usaba un calendario que dividía el año en meses, cada día se dividió en 12 horas y cada hora en 30 minutos. Los egipcios fueron los primeros en desarrollar el calendario de 365 días y puede ser acreditado con el registro 4236 a.C. (antes de Cristo) como el primer año de la historia (Buenrostro, 1996).

Otros estándares fueron creados por decreto real, por ejemplo, el rey Enrique I de Inglaterra estableció una "medición estandarizada" en 1120 d.C. (después de Cristo) denominada "codo" y equivalía a la longitud de su brazo (American National Standards Institute, ANSI, 2010). Los primeros estándares fueron de pesos y medidas. Por otra parte, en el comercio se desarrollaron documentos escritos que establecían de mutuo acuerdo las normas para productos y servicios, tales como la agricultura, barcos, edificios y armas. Inicialmente formaban parte de un único contrato entre el proveedor y el comprador, mas tarde, llegaron a ser usados en una serie de operaciones que constituyen la base para la estandarización moderna ([http:// thinkstandards.net/ history](http://thinkstandards.net/history). HTML. Fecha de consulta, 04/05/ 2010).

Aunque en algunas culturas antiguas aparecían documentos que se podrían interpretar como orientados a regular o establecer ciertos métodos de trabajo o de procesos, no es hasta el desarrollo industrial del siglo XIX que comienzan a adoptarse reglas de uso común para combatir la anarquía existente en la incipiente economía industrial ([http://dibujoindustrial.es/\\_archivos/07-Nov.01/2\\_historia\\_de\\_la\\_normalización.html](http://dibujoindustrial.es/_archivos/07-Nov.01/2_historia_de_la_normalización.html). Fecha de consulta, 04/05/2010).



Una de estas primeras medidas fue la adopción del Sistema Métrico Decimal en Europa. Los primeros estándares industriales surgen a partir del desarrollo de las primeras máquinas y aparecen a finales del siglo XIX en Estados Unidos e Inglaterra, donde el objetivo era asegurar la intercambiabilidad de piezas de distintos fabricantes dentro de un mismo montaje mecánico. Durante la primera guerra mundial se crea en Alemania un comité de normalización para la construcción de máquinas, se daría lugar al desarrollo de las normas de calidad, paralelamente se desarrollan otras normas en otros países como Francia, Estados Unidos, Italia, URSS e Inglaterra.

En España, en 1925 se crea la Oficina para la Unificación de los Materiales, orientado a la industria del ferrocarril. En 1926 se crea la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización, que desarrolla las normas ISA (Instrument Society of America). Esta asociación desaparece durante la segunda guerra mundial y reaparece en 1946 como la Organización Internacional de Normalización, que desde entonces desarrolla las normas ISO (International Standardizing Organization). El proceso de crecimiento arranca en los dos decenios siguientes por la necesidad de industrias tecnológicas (armamento, aeronáutica, espacial, nuclear) de asegurar el cumplimiento de sus productos de las especificaciones de calidad (Camisión et al., 2007).

Los primeros antecedentes de normas de calidad genéricas fueron la canadiense y la australiana de 1975, y la establecida por BSI (British Standard Institute) en 1979. Pero el despegue definitivo de la normalización y de la certificación de

la calidad se inicia en 1984 cuando la BSI convenció a la ISO de desarrollar un estándar de Sistema de Gestión de la Calidad y su uso universal, surgiendo la ISO 9000 finalmente, en 1987 con dos actualizaciones posteriores en 1994 y 2000 (Camisión et al., 2007).

En la actualidad se ha vuelto esencial para cualquier empresa solicitar certificaciones. Éstas hacen énfasis en la estandarización de los procesos críticos y el mejoramiento continuo (Umeda, 1997). Un elemento crítico en cualquier sistema de gestión de la calidad es el establecimiento de estándares o normas consistentes con las expectativas de los clientes. La traslación efectiva de las percepciones que tienen los directivos sobre las expectativas de los clientes en estándares o normas específicas depende del grado en que las tareas pueden ser estandarizadas o rutinizadas (Llórens y Fuentes, 2005).

Harrington (1994) establece que la estandarización de procesos consiste en definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él usan permanentemente los mismos procedimientos. Existe una gran disparidad entre las empresas japonesas y las occidentales. Japón adopta con entusiasmo la idea de establecer estándares, mientras que en Occidente son considerados como algo que va en contra de la naturaleza humana ya que existe un sentimiento de que a los seres humanos se les debe dar la máxima libertad para que hagan su trabajo de la manera que ellos quieran (Masaaki, 1998).

Un sistema estandarizado facilita el proceso de certificación de cualquier norma. No obstante el valor operativo más in-

interesante de la certificación es la creación de una disciplina que permite documentar todas las acciones puestas en práctica y ciertos datos fundamentales, tales como los costos de calidad y no calidad. Un sistema de aseguramiento permite crear una estructura con la que se puede obtener información y estandarizar los procesos (Camisón et al., 2007).

Otros problemas se producen en el proceso de fijación, implantación y actualización de los estándares, en este sentido Camisón et al, (2007) señala tres cosas: a) problemas de acoplamiento al trabajo, b) los autores de los procedimientos asumen que una vez emitida una norma, automáticamente los afectados cambian su forma de hacer el trabajo y, 3) el uso de los procedimientos no es objeto de control. Por otro lado Umeda (1997) señala que la falta de estándares genera procedimientos diferentes, desacuerdo y menor eficiencia, la estandarización está directamente ligada a la calidad, productividad y posición competitiva de una empresa. Sin ellos no es posible mantener el dominio tecnológico (Falconi, 1996).

Es evidente, sin duda alguna, tomando en cuenta todo lo antes mencionado que el proceso de estandarización es fundamental para que las empresas puedan acceder a la certificación de sus procesos, de manera de garantizar el seguimiento y control de todos sus procedimientos operativos, para consolidar la calidad de los productos y servicios en función a la satisfacción de los clientes.

## **5. Sector Agroalimentario**

Por sus implicaciones sociales y económicas, la industria agroalimentaria

se halla en el ojo del huracán. A pesar de no ser considerada dentro de las actividades más determinantes de la competitividad global, continua mereciendo tratamiento especial por parte de la mayoría de las naciones, porque es vital para la sobrevivencia de la población y constituye el eje de la economía de muchos países, en especial los más pobres (Mercado et al., 2007). Los modelos alimentarios de todos los países evolucionan con un paralelismo constante y progresivo respecto a su desarrollo económico, social y cultural, motivado en mayor medida por la globalización, internacionalización y creciente competitividad de los mercados (Vilar et al., 2003).

A este escenario general de evolución no ha sido ajeno el sector agroalimentario en sus distintas vertientes: la producción de materias primas, la transformación industrial, el comercio exterior, la distribución comercial y la relación final entre el consumo y la dieta alimentaria. La calidad aparece así como condición necesaria para lograr el éxito en un mercado agroalimentario cada vez más turbulento y donde la mayor complejidad de los procesos obliga al empresario agrario a usar la estandarización y control de calidad, tanto en el producto como en los procesos y procedimientos.

Vilar et al. (2003) señala que la calidad debe tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de producción de un producto agroalimentario, en cada uno de los eslabones de la cadena agroalimentaria. La calidad no sólo depende de la tecnología empleada o del producto utilizado como materia prima, sino que también resulta primordial del factor humano. En este sentido la calidad pasa a ser una im-

portante fuente de ventaja competitiva, un medio para tratar de satisfacer los deseos de los consumidores, en donde las diferentes organizaciones del sector agroalimentario manifiestan cada vez mayor preocupación por incrementar la calidad a través de instrumentos de mejora de gestión.

Estos planteamientos responden a las exigencias de calidad total para un proceso agroalimentario, en donde todos los actores involucrados deben prestar especial atención al logro de la satisfacción del consumidor. Por lo tanto se habla de calidad total referida tanto a las organizaciones agroalimentarias como a sus procesos. Una empresa agroalimentaria deberá contar con una dirección fuertemente vinculada con las mejoras, que incentive su puesta en marcha y revise los niveles de calidad que se vayan alcanzando.

Las organizaciones del sector agroalimentario desempeñan su actividad en entornos específicos, en los que los actores están constituidos por proveedores, clientes, competidores actuales y potenciales y los posibles productos sustitutos (Fuentes-Pila y Torrubiano, 2006). Dentro de las distintas etapas de la producción y del suministro de alimentos (producción primaria, industria, distribución mayorista, distribución minorista), las empresas del sector agroalimentario, en algunos casos están integradas en cadenas o redes de suministro de alimentos en las que la gran distribución minorista suele jugar un papel clave. Dado su elevado poder de negociación, las grandes empresas de distribución tienen la capacidad de solicitar a sus proveedores que cumplan toda una serie de requisitos relacionados con la gestión de la calidad y la

seguridad alimentaria (Fuentes-Pila y Torrubiano, 2006).

Por otro lado, el movimiento globalizador presiona por una transformación del sistema alimentario, desde una organización basada en la diversidad de sistemas locales a un sistema mundial más lineal, basado en los principios de ventajas comparativas, la estandarización, la división geográfica del trabajo y el control por un pequeño grupo de grandes corporaciones bajo el manto de acuerdo de comercio (un caso importante lo constituye el ingreso de Venezuela a MERCOSUR, haciendo que el sector agroalimentario se deba preparar para competir con otros rubros del mismo sector que proveen los países miembros).

La calidad aparece así como condición necesaria para lograr el éxito en un mercado agroalimentario cada vez más turbulento y donde la mayor complejidad de los procesos de producción obliga al empresario agrario a usar procedimientos de normalización y control de calidad análogos a los del resto de las empresas, tanto en lo referente al producto como a procesos y procedimientos. La calidad es una importante fuente de ventaja competitiva, no tan sólo como un fin en sí mismo, sino como un medio más para tratar de satisfacer, los deseos de los consumidores (Vilar et al., 2003).

En Venezuela, el desarrollo de normativas de inocuidad y calidad tanto nacionales como internacionales, generalmente de obligatorio cumplimiento, están definiendo trayectorias institucionales, tecnológicas y organizacionales uniformadoras en esta industria, generando beneficios a los consumidores de acceder a alimentos sanos nutricionalmente adecuados e inocuos (Mercado et al., 2007).

En este sentido, con el propósito de mejorar el desempeño del sector agroalimentario se han emprendido políticas y medidas gubernamentales que parten desde la modificación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que establece en su artículo 305, el derecho a la seguridad alimentaria y el rol del estado en la promoción de la agricultura sustentable, el establecimiento de medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de la mano de obra y otras que fueran necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento, la promoción de acciones en el marco de la economía nacional e internacional para compensar las desventajas propias de la actividad agrícola.

## **6. Conclusiones**

Se puede concluir que cuando las organizaciones quieren diferenciarse y obtener ventajas competitivas, la orientación hacia la calidad constituye una estrategia clave para lograr la excelencia. Así, se tiene que en la actualidad las empresas del sector agroalimentario deben incorporarse a distintos esquemas de aseguramiento de la calidad, dado por las exigencias del entorno y las políticas gubernamentales.

La búsqueda de una definición para el término calidad, ha sido una tarea ardua; a pesar de la proliferación de definiciones de calidad se puede enmarcar en dos aspectos, el primero, es entender que la calidad es cumplir con las especificaciones, representando un punto de vista interno de la organización que está orientada a la gestión de sus procesos, y el se-

gundo, tener claro que la calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con una visión global, holística, en donde la orientación al cliente constituye una de las clave de la competitividad de las empresas en un mundo globalizado. Esto implica sobrevivir a largo plazo, generar valor para todos los grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, accionistas, la sociedad y la administración pública) y mejorar continuamente.

Para poder sobrevivir, las organizaciones deben mejorar la eficiencia y la eficacia y adoptar estrategias a fin de consolidarse, ser rentables y perdurables en el tiempo. Al respecto, una de las más destacadas estrategias adoptada por las empresas en el país, es la estandarización de los procesos. Se concluye por tanto, que la estandarización, entonces, es el fenómeno mediante el cual los diferentes procesos de fabricación globales convergen hacia un único estilo que busca establecer similitudes entre cada ítem sin importar de donde provengan éstos o hacia donde vayan.

Con el ingreso de Venezuela al Mercosur, se le presenta un nuevo reto al sector productivo del país, siendo en estos momentos el aseguramiento de la calidad a nivel de productos y procesos una vital estrategia de supervivencia del sector agroalimentario, el adoptar modelos de calidad, estandarizar sus operaciones y mejorar la inocuidad de los productos para poder competir en dicho mercado. Les corresponde a estas organizaciones buscar respuesta en el corto y mediano plazo a interrogantes tales como: ¿serán capaces las empresas que conforman la cadena de comercialización- producción

mejorar sus resultados y adecuar sus procesos a fin de lograr una estandarización que les ayude a sobrevivir en este mercado tan competitivo?; ¿qué tan preparado está el sector agroalimentario venezolano para adecuarse a la filosofía de calidad?

### Referencias bibliográficas

- American National Standards Institute (ANSI) (2010). **Artículo de Calidad**. Disponible en: [http://www.ansi.org/consumer\\_affairs/history\\_standards.aspx?menuid=5](http://www.ansi.org/consumer_affairs/history_standards.aspx?menuid=5). Consulta: 2010, mayo 04.
- Arroyo, Luis (2005). **Artículo de Calidad**. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consultado: 2010, septiembre 14.
- Brunetti, Wayne (1993). **Achieving Total Quality: Integrating Business Strategy and Customers Needs**. Quality Resources, Nueva York.
- Buenrostro, Ernesto (1996). **Control de la Calidad a su alcance**. Primera Edición. Ediciones Castillo, S.A. de CV. Monterrey Nuevo León, México.
- Camisón César, Cruz, Sonia y González, Tomás (2007). **Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Pearson Educación S.A. España.
- Cantù D., Humberto, (2001). **Desarrollo de una cultura de calidad**. Segunda Edición. McGraw-Hill, Inc.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Debaig, Michelle y Huete, Luis (1992). **Conceptos y Métodos de la Calidad Total**. IESE, Nota Técnica de la División de Investigación PN-307. España.
- Deming, W. Edwards (1989), **Calidad, Productividad y Competitividad**. Editorial Díaz de Santos, España.
- Falconi C., Vicente (1994). **Gerenciamiento de la Rutina del Trabajo** Cotidiano. Brasil. Fundación Christiano Ottoni. 2da. Edición. Bloch Editores.
- Falconi C., Vicente (1996). **TQC Control de la Calidad Total (al estilo Japonés)**. Brasil. Fundación Christiano Ottoni. Bloch Editores, S.A.
- Feigenbaum, Armand V. (1994). **Control de la Calidad Total**. Tercera Edición. Editorial Continental S.A.
- Fuentes-Pila, Joaquín y Torrubiano, Juan (2006). **Interpretación de la Calidad en el Sector Agroalimentario**. ISSN 11-39-5567, Año N° 17, N°167.
- Galgano, Alberto (1995). **Los 7 Instrumentos de la Calidad Total**. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid. España.
- Garvin, David (1988). **Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge**. The Free Press. Mc. Millan, Nueva York.
- Grant, River, Shani, Robert y Krishnan, Rais (1994). **TQM's Challenge to Management. Theory and Practice**. Sloan Management Review.
- Grönroos, Carlos (1990). **Relationship Approach to Marketing in Service Context: The marketing And Organizational Behavior Interface**. Journal of Business Research, Vol.20.
- Harrington, H. James (1994). **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**. Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- [HTTP://dibujointustrial.es/\\_archivos/07-Nov.01/2\\_historia\\_de\\_la\\_normalizacion.html](http://dibujointustrial.es/_archivos/07-Nov.01/2_historia_de_la_normalizacion.html). Consultado: 2010, mayo 04.
- [HTTP://thinkstandards.net/history.html](http://thinkstandards.net/history.html). Consultado: 2010, mayo 04.
- [HTTP://www.ansi.org/consumer\\_affairs/history\\_standards.aspx?menuid=5](http://www.ansi.org/consumer_affairs/history_standards.aspx?menuid=5). Consultado: 2010, mayo 04.
- Ishikawa, Kaoru (1954). **Hinshitsu Kanri Nyumon. JUSE Press LTD, Tokio**.

- Juran, Joseph M. (1990). **Juran y la Planificación para la Calidad**, Editorial Díaz de Santos, España.
- Kelada, Joseph (1999), **Desarrollo histórico del Movimiento hacia la calidad**. En <http://www.cucei.udg.mx>. Consultado: 2005, julio 23.
- Llórens, Francisco y Fuentes, María (2005). **Gestión de la Calidad Empresarial. Fundamentos e implantación**. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Masaaki, Imai (1998). **Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)**. Colombia, McGraw Hill Interamericana S.A.
- Mercado, Alexis, Córdova, K. y Testa, P. (2007). **Tendencias organizativas y tecnológicas de la industria agroalimentaria global y su manifestación en Venezuela**. Revista Agroalimentaria, Nro. 24, Enero-Junio. pp. 85 -103.
- Montgomery, David (1998). **Control Estadístico de la Calidad**. Editorial Iberoamericana, México, D.F.
- Reeves C.A. y Bednar D.A. (1994). **Defining Quality: Alternatives and implications**. Academy of Management Review. Sage Publications. California.
- Rust R.A. y Oliver R.L. (1994). **Service Quality. New Directions in Theory Practice**. Sage Publications. California.
- Tuchman, Bárbara (1980). **The Decline of Quality**. New York Time Magazine. Noviembre. New York.
- Umeda, Masao (1997). **Processo de Promoção da Padronização Interna**. Brasil. Fundación Christiano Ottoni.
- Vilar H. Juan, Stahnke Wolfgang y Hung T. Sebastián (2003). Sistemas de Gestión de la Calidad en el sector agroalimentario. **Revista Agroalimentaria** Nro.18 (Enero-Junio).
- Zeithaml, VA. Berry y Bitner, M.M. (1996). **Services Marketing**. Editorial McGraw Hill.