



# Gestión de la calidad en la industria alimentaria

## Un análisis empírico

■ ALBERTO BERGA MORGE

Asociación Española para la Calidad. Sección de Alimentación

La evolución del aseguramiento de la calidad en la industria alimentaria conforme a ISO 9000 ha sido importante cuantitativa y cualitativamente. De esta forma, existen, a diciembre de 2000, 814.534 empresas certificadas, cuando en 1995 tan sólo había 43 y lejos de las 4 iniciales de 1993. Se trata, además, de una tendencia muy reciente porque el 67% de las empresas certificadas lo han hecho entre 1998 y 2000. Ello nos hace pensar que, en el momento actual, el 75% de la producción industrial alimentaria (más de 48.000 millones de euros) se encontraría ya amparada por estos sistemas de aseguramiento de la calidad.

Desde el punto de vista sectorial, destacan los sectores de preparación de conservas y frutas (17,8% del total), cárnico (16,77%) y elaboración de vinos (9%); si bien es cierto que algunos sectores, altamente concentrados, tienen toda la producción bajo un sistema de aseguramiento de la calidad en base a ISO 9000, como el sector azucarero o el de elaboración de cervezas.

La distribución espacial de las empresas certificadas permite observar como Cataluña concentra el 18,5% de las empresas certificadas y Andalucía el 17%, sin olvidar que algunas comunidades autónomas uniprovinciales tienen una participación importante como es el caso de La Rioja, Murcia y Madrid con aproximadamente el 5% cada una de ellas.

La Dirección General de Alimentación del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, teniendo en cuenta la evolución habida en la certificación de empresas alimentarias, ha realizado un estudio (Gestión de la calidad en la industria alimentaria, 1999) para conocer lo que estaba ocurriendo en las industrias del sector en lo referente a los sistemas de calidad: los motivos, las dificultades y la experiencia adquirida en las empresas que habían implantado y certificado un sistema de calidad conforme a la norma ISO 9000. Este estudio que serviría a la Administración para la toma de decisiones, se encomendó, en el marco de los planes de asistencia técnica, a la Asociación Española para la Calidad

El objetivo del estudio requería el conocimiento e información directa de la industria alimentaria, por ello la herramienta utilizada ha sido la encuesta. Cuatro han sido los tipos de encuestas utilizadas en función de la información requerida de los distintos colectivos:

1. Tipo A. Encuestas dirigidas a las empresas que tienen implantado un sistema de calidad conforme a ISO 9000.
2. Tipo B. Encuesta dirigida a aquellas empresas que se encuentran implantando un sistema de calidad conforme a ISO 9000.
3. Tipo C. Encuestas a empresas que no se encuentran implantando un sistema de calidad.
4. Tipo D. Encuestas a expertos para la realización de un análisis Delphi.

Se remitieron 278 encuestas del tipo A, 62 de tipo B, 391 de tipo C y 31 de tipo D recibiendo 95 encuestas de tipo A, 47 de tipo B, 192 del tipo C y 18 del tipo D

En este artículo se presentan las conclusiones del estudio y especialmente, por su interés, las referidas a las de las empresas y del análisis a expertos.



### LA OPINION DE LAS EMPRESAS

Las organizaciones empresariales han sido, en gran medida, el elemento de conocimiento y difusión de los modelos de aseguramiento de la calidad, bien a través de la comunicación como de la formación para las empresas que han implantado un sistema de calidad (41,8%)

En este sentido, la práctica totalidad de los encuestados (88%) de las empresas que han implantado el sistema de calidad ha recibido formación al respecto, si bien, es preocupante que el 50,4% la califique de ser generalista o poco práctica.

Las razones organizativas han sido, para las empresas que han implantado el sistema de calidad, determinantes (44%) para implantar y certificar el sistema de calidad, seguido de la presión de los clientes (31,5%). En aquellas empresas que se encuentran implantando el sistema de calidad han sido, igualmente, las razones organizativas (39%) así como incrementar la competitividad (35%) los motivos para implantar el sistema de calidad que en su totalidad lo harán de acuerdo a ISO 9002.

Una vez decidida la implantación del sistema de calidad, el tiempo de implantación en las empresas que se encuentran con el sistema de calidad implantado es de 18 meses o más (40,9% de los casos) si bien existen variaciones sectoriales o por dimensión de la empresa; parece obvio, si tenemos en cuenta la diversidad y más o menos complejidad de los procesos alimentarios así como la existencia o no de documentación elaborada. La norma elegida es mayoritariamente (86,2%) la ISO 9002.

CUADRO Nº 1  
EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA CERTIFICADA CON ISO 9000

AÑO	CERTIFICADAS	ACUMULADO
1993	4	4
1994	14	18
1995	43	61
1996	70	131
1997	97	228
1998	125	353
1999	181	534
2000	280	814

FUENTE: Información facilitada por la Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial. MAPA.

Desde el punto de vista comercial, la certificación del sistema de calidad ha supuesto para un número importante de empresas el acceso a nuevos mercados nacionales y de la Unión Europea (68%); sin embargo, sólo se destina al comercio exterior el 22% de la producción de estas empresas. En las empresas que se encuentran implantando el sistema de calidad tan sólo el 22% realiza en el momento actual una actividad exportadora.

La implantación de un sistema de calidad supone, entre otras cosas, cambios de diverso tipo en las empresas. Se les pedía que valoraran en una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante) estos aspectos. Las empresas que han implantado el sistema de calidad opinan que la mayor modificación se ha producido en la actitud de las personas (3,9) así como los cambios de mentalidad de la dirección (3,7), es decir, los factores ligados con el cambio cultural de las organizaciones. En aquellas empresas que se encuentran implantando el sistema de calidad aparece como cambios importantes la actitud de las personas (4,4) así como la creación de procedimientos (4,1) posiblemente por que se encuentran in-



mersos en éste proceso. Aquellas empresas que no desean implantar el sistema de calidad piensan que los mayores cambios se producirían en la actitud de las personas (3,4) y en el cambio de mentalidad (3,4)

Los logros conseguidos por implantar un sistema de calidad son la maximización de la calidad (3,9) seguida de la maximización de los beneficios (3,4). En lo que se refiere a la maximización de la calidad, el sector de “fabricación de especias, salsas y condimentos” concede la máxima puntuación (5), destacando, igualmente, los sectores de “fabricación de jugos de frutas” (4,6) y “grasas y aceites” (4,6). La maximización de beneficios encuentra la mayor valoración (5) en el sector de “fabricación de cacao, chocolate y confitería”.

Las mayores dificultades encontradas para la implantación del sistema de calidad son las derivadas de la organización (50%) y culturales (30%); las que podrían aparecer de tipo económico no encuentran justificación ya que el 87% de las empresas han recibido apoyo financiero, según las empresas con el sistema de calidad implantado que han sido encuestadas.

Los factores que frenan la implantación de los sistemas de calidad basados en ISO 9000 son para las empresas con un sistema de calidad implantado la cultura y dimensión empresarial (39,2%). Aquellas empresas que se encuentran implantando el sistema de calidad centran en la cultura empresarial (22,8%) y en los costes (22,8%) los motivos que frenan la implantación del sistema de calidad en los distintos sectores alimentarios; mientras que en aquellas empresas

CUADRO Nº 2

**DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS CERTIFICADAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS**

	EMPRESAS CERTIFICADAS
ANDALUCÍA	144
ARAGÓN	28
ASTURIAS	18
BALEARES	7
CANARIAS	6
CANTABRIA	5
CASTILLA Y LEÓN	68
CASTILLA-LA MANCHA	42
CATALUÑA	151
COM. VALENCIA	75
EXTREMADURA	12
GALICIA	54
MADRID	40
MURCIA	45
NAVARRA	45
LA RIOJA	38
PAÍS VASCO	36
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>814</b>

FUENTE: Información facilitada por la Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial. MAPA.

CUADRO Nº 3

**DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS CERTIFICADAS POR SECTORES DE ACTIVIDAD**

SECTOR	EMPRESAS CERTIFICADAS
INDUSTRIA CÁRNICA	136
CONSERVACIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA	44
PREPARACIÓN Y CONSERVAS DE FRUTAS	145
FABRICACIÓN DE GRASAS Y ACEITES	45
INDUSTRIA LÁCTEA	44
PRODUCTOS DE MOLINERÍA Y ALMIDÓN	30
PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN ANIMAL	29
OTROS PRODUCTOS	106
GALLETAS, PRODUCTOS DE PANADERÍA	44
INDUSTRIAS DEL AZÚCAR	14
CACAO, CHOCOLATE Y CONFITERÍA	12
CAFÉ, TE E INFUSIONES	13
ESPECIAS, SALSAS Y CONDIMENTOS	17
ALIMENTACIÓN INFANTIL Y DIETÉTICOS	6
ELABORACIÓN DE BEBIDAS	15
ELABORACION DE VINOS	78
FABRICACIÓN DE CERVEZA	12
AGUAS Y BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	24
<b>TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA</b>	<b>814</b>

FUENTE: Información facilitada por la Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial. MAPA.

que no desean implantar el sistema de calidad el factor fundamental serían las trabas económicas (45%) y los factores culturales (19%).

En relación a las dificultades manifestadas se solicita de la Administración el mantenimiento del apoyo económico (30%) así como la formación, promoción y sensibilización (28%) por parte de aquellas empresas que tienen el sistema de calidad implantado. Las empresas que se encuentran implantando el sistema de calidad lógicamente mantienen las peticiones anteriores de apoyo económico (37%) y formación, sensibilización y asesoramiento (37%).

Las dificultades de la certificación para aquellas empresas que han implantado el sistema de calidad se refieren a los auditores (26%) y los costes del proceso de certificación (26%). En el primer caso se refieren a la poca flexibilidad (dar más importancia a pequeños detalles que al aspecto global) y al desconocimiento que tienen del sector y sus peculiaridades.

Las dificultades en el mantenimiento del sistema de calidad se ve dificultado por la "burocracia", documentación y registros (29,5%), y la necesidad de continuar con los procesos de formación y motivación (25%) según las empresas con el sistema de calidad implantado encuesta-

das. Por ello, estas empresas solicitan a las Administraciones el mantenimiento de ayudas económicas (47%) y la unificación de criterios entre auditores y consultores (18%).

No existe en las empresas un sistema de costes de calidad implantado como tal. Los costes totales de calidad, en las empresas que han implantado el sistema de calidad, se han reducido en un 20,5%, siendo las mayores reducciones las acaecidas en los costes de no calidad (39%) y los costes de gestión financiera (36%); incrementándose los costes de prevención en un 6%. Desde el punto de vista sectorial destacan los sectores de "ela-





boración de bebidas alcohólicas" y "conservas de frutas", donde se han producido reducciones del 79% y 68%, respectivamente. Los beneficios económicos se verían incrementados con las consideraciones comerciales de acceso a nuevos mercados y clientes. Hay que destacar como los costes de producción excluidos los sectores de "grasas y aceites" y otros productos alimentarios" que por sus resultados distorsionaban la realidad del sector alimentario se han visto reducidos en un 16%.

La implantación de un sistema de calidad ha supuesto el descenso de las no conformidades (40%) con respecto a los criterios de la norma, siendo las de tipo leve el 68% de las que tienen lugar en las empresas que han implantado un sistema de calidad.

Son los aspectos referidos a "compras", "control de procesos" y "control de la documentación y de los datos" donde se encuentra el mayor número de no conformidades. Por su importancia cabe destacar como las no conformidades muy graves se han reducido en un 69% y las graves en un 48%.

En este sentido las empresas que se encuentran implantando un sistema de calidad encuentran dificultad en el cumplimiento de los puntos de la norma refe-

ridos a responsabilidad de la dirección (19,1%) y auditorías internas de calidad (14,8%); no obstante existe una gran similitud entre las no conformidades detectadas en las empresas que tienen implantado el sistema de calidad y las dificultades que encuentran aquellas empresas que se encuentran implantando el sistema de calidad.

#### LA OPINION DE LOS EXPERTOS

La empresa que implanta las normas ISO 9000 merece a los expertos opiniones diversas, que no permiten destacar una idea con preponderancia: es una empresa que quiere asegurar su futuro (22%), preocupada por la calidad (18%) y que quiere ofrecer mayor confianza al cliente (17%).

Consideran, igualmente, que en relación con el conjunto industrial las fortalezas en calidad del sector alimentario lo son en calidad sanitaria y del producto; si bien es cierto, y ello es preocupante, que el 50% de los entrevistados considera que la calidad no se encuentra incluida en los objetivos estratégicos de la empresa, es más, el 72% piensa que los empresarios no tienen claro el concepto de calidad. Al pedirles, en una escala de 1 (muy baja) a 5 (muy alta), su opinión sobre el grado de dificultad de los distintos

requisitos de ISO 9000 para la industria alimentaria, piensan que serían los de mayor dificultad los criterios referidos al sistema de calidad y control del diseño. Más concordancia con las empresas se encuentra al situar como alto el grado de dificultad en cuanto a compras, identificación y trazabilidad y control de los registros de calidad. Los expertos opinan que la actitud de las personas (72%) y la mentalidad de la dirección (66%) suponen modificaciones importantes en la implantación de un sistema de calidad, que son al mismo tiempo dificultades a soslayar en la implantación.

Piensan (88%) que la certificación supone, fundamentalmente, una mejora de la imagen, si bien creen que en un futuro próximo será un requisito para el acceso a nuevos mercados (83%). Consideran que los consumidores desconocen el valor y la importancia de la certificación conforme ISO 9000 (83%).

Manifiestan que los procesos de certificación encuentran dificultades por los costes (18%), cultura empresarial (18%) y auditoría (18%); el mantenimiento se ve dificultado por la burocracia y falta de participación o motivación. ●

**ALBERTO BERGA MONGE**

Asociación Española para la Calidad.  
Sección de Alimentación.