



# La comercialización de la calidad alimentaria

## La venta del APPCC en el sector de la distribución

■ MIGUEL A. MODREGO SÁNCHEZ

■ JOSÉ A. FERNÁNDEZ CEBRIÁN

GMC Consultores

**E**l Sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) tiene como finalidad asegurar la calidad alimentaria de los productos que las empresas suministran al consumidor final. Sin embargo, al llevarlo a la práctica nos encontramos con que un proceso de obligada implantación se convierte en algo insidioso para las empresas. El principal problema surge de la dificultad que la distribución está teniendo para transformar la inversión que supone implantar un Sistema APPCC en un elemento de provecho vía ingresos (si es que en algún caso se plantean esta óptica).

¿Es el APPCC un coste? ¿Merece la pena implantarlo? ¿Me va a hacer ganar dinero? ¿Lo implantamos porque nos obligan y luego ya veremos? Todas estas cuestiones pueden ser resueltas positivamente si el distribuidor comercializa su APPCC.

### EL SISTEMA: ANTECEDENTES Y FILOSOFÍA

Hasta mediados del siglo XX, cuando se hablaba de seguridad alimentaria era para referirse a garantizar el aprovisionamiento de alimentos a los consumidores. Hoy el término nos refleja claramente la garantía de una alimentación libre de riesgos para la salud.

El APPCC cobra fuerza en nuestro país mediante el RD 2207/1995, de 28 de diciembre, adaptando la Directiva 93/43/CEE del Consejo, de 14 de junio. Con este marco normativo las empresas se ven obligadas a implantar un sistema que persigue garantizar la seguridad alimentaria y la salud de los consumidores.

En el contexto internacional aún no existen criterios de uniformidad acerca de los protocolos a aplicar, pero es indudable que su creciente implantación sitúa al Sistema APPCC como la única vía para

asegurar la salubridad de los alimentos. Probablemente estemos cada vez más cerca de alcanzar un método universal que garantice el consumo de alimentos seguros, pero aún queda un largo camino por recorrer si queremos conseguir una mayor homogeneidad en las legislaciones de los diferentes países y una mayor concienciación empresarial.

En definitiva, el marco normativo no muestra una metodología pormenorizada de cómo abordar el proceso, aunque sí consigna siete principios generales que establecen las líneas directrices a seguir. Estos principios pasan por establecer una serie de medidas preventivas que disminuyan el riesgo de la aparición de posibles peligros (físicos, químicos y biológicos) en cada una de las fases por las que pasa el producto alimentario. Todo esto va acompañado de un sistema de vigilancia (realización de registros) que



comprobará si la medida preventiva evita el peligro al encontrarse dentro de determinados límites permitidos (límites críticos), o por el contrario hay que establecer una medida correctora que garantice la seguridad alimentaria.

Este sistema de calidad sanitaria, de lenta y difícil concreción legal, debe ir adaptado no sólo a cada sector sino a cada empresa y a cada unidad de negocio o establecimiento. No es de extrañar, por tanto, que en la actualidad el sistema no haya logrado el nivel de aceptación e implantación que sería deseable (abordaremos posteriormente algunos de los problemas que se presentan en la práctica).

La preocupación inicial por la seguridad alimentaria se ha visto posteriormente amplificada por hechos de marcado impacto social como el famoso “mal de las vacas locas” (EEB), la crisis de las dioxinas en la alimentación de los pollos belgas, el benzopireno en el aceite de orujo o el salmón de piscifactoría.

Por otro lado, a esto tenemos que unir la gran innovación alimentaria que ha acelerado considerablemente la creación de nuevos productos de los que los consumidores sólo conocen los elementos finales de su proceso de producción, mientras que el resto constituye un auténtico misterio que genera actitudes de preocupación e inseguridad. Ejemplo de lo que estamos hablando son los embutidos sin carne de cerdo, sucedáneos de angula o caviar, animales y plantas modificadas genéticamente, productos enriquecidos, rumiantes que no comen hierba, pollos sin plumas, animales clonados, colesterol, flavonoides, bífidos, polifenoles, etc. En todos estos casos, ni los procesos ni los productos resultantes forman parte de la cultura adquirida por el consumidor, con lo que crea una desconfianza hacia los productos alimentarios que queda patente en ciertas ocasiones con la frase “a saber qué comeremos”.

Como consecuencia de todo esto se despierta un interés cada vez mayor por parte de los consumidores en los aspectos relativos a la procedencia, componen-



tes o calidades, forma de procesado de los productos que adquieren a diario en los puntos de venta y efectos de los mismos sobre su salud.

La industria ha reaccionado con mayores niveles de control ante un fenómeno de masas –negativo en este caso y con fuerte impacto en las ventas– con el fin de asegurar la fiabilidad de sus procesos. Cualquier brote de origen alimentario que provoque una infección o toxiinfección puede acabar afectando a la empresa en forma de graves problemas judiciales o con una importante pérdida de clientes. Además, estas noticias son muy atractivas para la prensa, y su difusión a través de los medios de comunicación de algún tipo de anomalía o de negligencia en el control de calidad de los alimentos puede suponer un costo enorme para la compañía.

Todavía se recuerda el impacto de la noticia de la intoxicación en Girona con más de 900 personas afectadas por la ingestión de crema contaminada con salmonella, encontrada en las famosas “cocas de Sant Joan”, que además de tener graves consecuencias para la empresa, con el cierre del negocio y cuantiosos costes económicos y penales, afectó a la

posterior venta de ese mismo producto al siguiente año.

También podemos destacar la sentencia de julio de 2003 en la que una famosa empresa cervecera estaba obligada a pagar 250.000 euros de indemnización a la familia de un hombre que falleció en agosto de 1998 en Barcelona por la ingestión de una cerveza con restos tóxicos.

Todo esto genera una necesidad de conseguir alimentos seguros e inocuos en el proceso de elaboración, transformación o distribución con la implantación y el adecuado funcionamiento del Sistema APPCC.

### LA SITUACIÓN ACTUAL DEL APPCC

Son ya muchas las empresas de alimentación que se han visto inmersas en procesos de implantación del APPCC, ya que la normativa marca una obligatoriedad, mencionada anteriormente, desde hace ocho años para todo el territorio nacional. Aunque las exigencias o prioridades por parte del Ministerio de Sanidad fueron enfocadas a un grupo inicial, que podríamos llamar de alto riesgo como son fabricantes y colectividades, el segundo grupo donde se encuentra inmersa la distribu-





ción alimentaria también están empezando a “sufrirlas”.

Las normas relativas a la seguridad alimentaria deben ser aplicadas en todos los eslabones de la cadena, incluyendo la distribución detallista, para que puedan alcanzarse los objetivos buscados, y la estrategia de seguridad “de la granja a la mesa” sea realmente efectiva.

Son por tanto cada vez más las empresas que van dando pasos en aras de poseer un sistema preventivo como es el APPCC. Sin embargo, en las implantaciones actuales las empresas se encuentran con algunas dificultades, unas filosóficas y otras operativas que están cuando menos dando algún que otro quebradero de cabeza a más de un directivo o responsable del proceso.

– **Implantación por normativa legal.** La visión del APPCC como un sistema que nos viene dictado por ley implica en ocasiones la necesidad de implantarlo más por cumplir con la norma que por las bondades que proporciona. Esta óptica puede gangrenar el desarrollo de todo el sistema y su posterior puesta en práctica, lo que haría perder entidad al mismo. Nos encontramos entonces con empresas que acaban con el plan APPCC revisado

por la Administración, escrito en un manual y guardado en un cajón, sin ser más que un coste sin prácticamente ninguna utilidad.

– **Alto componente técnico.** En la mayor parte de los casos, la responsabilidad de la implantación recae en los departamentos de calidad de las empresas. Esto puede conllevar que dado el fuerte componente técnico que puede adquirir el proceso en las distintas fases, la implantación sea observada por el resto de la empresa como algo lejano al proceso natural de venta, fracasando porque muchos eslabones importantes de la cadena no le encuentran sentido, no entienden este sistema o lo ven muy complejo.

– **Mentalización de las bondades del sistema.** Es habitual, independientemente de que se reconozca la aplicabilidad del APPCC, que el personal se pregunte para qué es necesario. La empresa lleva funcionando años y nunca ha habido problema alguno. Se genera la sensación de que a alguien se le puede haber ocurrido implantar un sistema redundante dado que afirma algo que ya se cumple, o que el personal ve como más funciones a desempeñar en su puesto de trabajo. Esto hace perder parte del impacto que pro-

porciona el APPCC hacia unas mayores garantías sanitarias y de mejora en el proceso.

– **Burocratización.** La existencia de registros y cuadros de gestión, la necesidad de tomar temperaturas, comprobar humedades y apuntar todo en impresos normalizados, que hay que cumplimentar en el momento adecuado y con una cierta periodicidad, puede generar sensación de procesos burocráticos. De ahí que sea necesario realizar un esfuerzo en reducir la documentación al mismo tiempo que la información incluida sea relevante y de fácil cumplimentación: se trata de operativizar el sistema.

– **Dificultad inherente del propio sistema.** El peligro de una incorrecta identificación de los puntos críticos de control, las medidas preventivas, los riesgos observados, etc., puede llevar a una falsa seguridad que echaría por tierra todos los principios del sistema.

– **Adaptación a los puntos de venta.** El APPCC debe “personalizarse” para cada establecimiento y como consecuencia en las compañías con gran número de centros, el proceso de implantación puede ser más prolongado. La complicación puede ser mayor si existen grandes diferencias entre los establecimientos (superficie, cámaras, almacén) y la manera en que se realizan algunos procesos (recepción, guardado en cámara, servicio a domicilio, etc.).

– **Revisión continuada del sistema.** Hablamos de un sistema vivo que cambia con las novedades que se producen en las empresas y/o en las tiendas. Afrontar el proyecto como algo “a implantar” y luego olvidarse del mismo es un error posible, al igual que es un reto afrontar el proceso de revisión, depuración y mejora continua para el que es necesario una fuerte involucración y claridad de hacia dónde se quiere llegar con el sistema. No hay que olvidarse que es un proceso de mejora continua que se retroalimenta y que puede tardar años en funcionar de manera óptima.

– **Coste.** Es una de las principales dificultades. Implantar un APPCC tiene un





coste que se origina a través de la contratación de asesores externos, formación del personal, desarrollo del plan y posterior implantación, designación de personal que tenga una implicación directa en la vigilancia del sistema, auditorías, actualizaciones, etc. Lógicamente, en función de cómo se hayan abordado los problemas anteriores la sensación de incurrir en dicho coste será mayor o menor. No obstante existe la posibilidad de que, aun habiendo solventado toda la problemática anterior de una forma positiva, el APPCC se siga observando como un generador de coste. Y eso en el marco de un sector con márgenes ajustados y con una fuerte presión en la variable precio crea cierto temor a los empresarios en incurrir en nuevos gastos frente a la obtención de resultados.

### COMERCIALIZAR EL SISTEMA APPCC

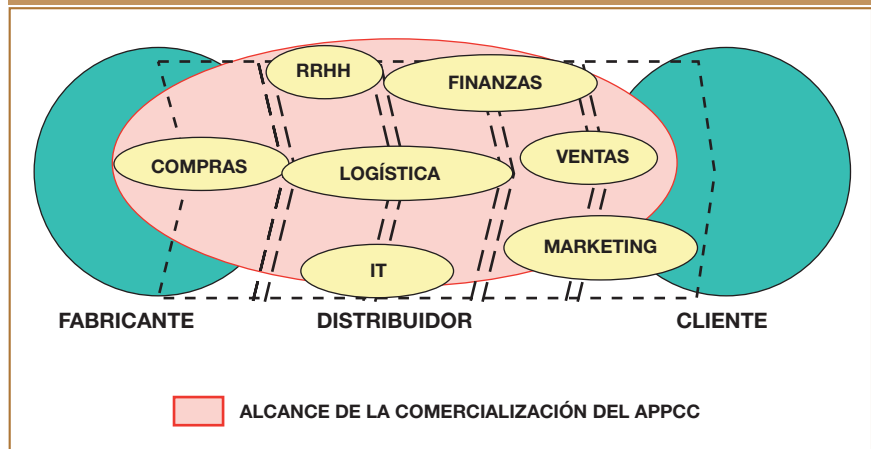
Como se puede observar, su implantación no es baladí dentro de una compañía. En tanto en cuanto el proceso atraviesa toda la cadena de valor de la empresa y se busca aportar más valor al cliente, puede convertirse en ventaja competitiva para algunos. Ciertamente, y en función de cómo se observe, el proceso se puede considerar (ya lo hemos visto) como algo que simplemente hay que hacer y que es posible que nos facilite la vida ante posibles inspecciones de Sanidad.

Sin embargo uno de los retos más importantes en el sector distribución en relación al APPCC pasa por establecer una estrategia que genere un retorno de la inversión (nótese que hablamos de inversión y no de coste) que supone la implantación.

El APPCC busca proporcionar al consumidor más garantía y esa es la base de su filosofía. Muy bien, entonces ¿por qué no explotarlo? Hace años empresas como Leche Pascual hicieron de la implantación de procesos que aseguraban la calidad del producto su valor corporativo. Y el mercado lo agradeció. Posteriormente la fiebre de la Normativa ISO posibilitó a muchas compañías publicitar su certificación como un elemento de alto valor. ¿Por

GRÁFICO Nº 1

### ALCANCE DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL APPCC



qué no hacer lo mismo con el APPCC? ¿Por qué nadie lo ha hecho de forma explícita? El cliente va a ser el receptor final de los resultados de un APPCC bien implantado. Ahora bien, no nos olvidemos que el cliente NO va a percibir como tal lo que se debe al APPCC sino el producto en su totalidad. Esto obliga a la empresa a decirle al cliente qué es lo que está haciendo por él, en la creencia de que ahora sí la percepción del cliente será más positiva. Y eso el cliente lo agradece y, más aún, lo premia.

Toda esta filosofía se materializa con instrumentos para que el sistema funcione (nuevas herramientas de trabajo, me-

jora en los sistemas de conservación, formación higiénica del personal, proveedores que abastecen productos más seguros a las cadenas de distribución, etc.) y esto es lo que el cliente debe percibir y debemos transmitirle.

Lo mencionado anteriormente, añadido a la mejora que el sistema puede aportarnos en nuestro proceso productivo (reduciendo costes y productos defectuosos), hace vislumbrar un rendimiento positivo bastante interesante.

Dado que la comercialización del APPCC puede ser una fuente de resultados para aquellos que sepan explotarlo adecuadamente, proponemos algunas l-



neas que no se deben olvidar en dicho proceso.

– **Incluir el APPCC en la propuesta de valor.** La empresa debe sopesar si la implantación del APPCC está alineada con la estrategia que posee y de qué forma ayuda en la implantación de la misma. Este factor y su reflexión es uno de los puntos más importantes. En primer lugar, el enfoque estratégico de la empresa y la propuesta de valor hacia el cliente que la empresa proporciona dará mayor o menor rango a la comercialización del APPCC. Desde el punto de vista estratégico y de valor al cliente, el APPCC podrá ser considerado un aspecto básico, de apoyo o diferenciador. Es importante conseguir que se perciba que la empresa se preocupa por la protección de la salud de los consumidores estableciendo como prioridad lograr la máxima calidad en los distintos procesos de producción, elaboración, distribución y venta.



Los consumidores actualmente están muy interesados en una dieta más saludable y equilibrada, con lo cual asegurar la calidad sanitaria puede llegar a convertirse en una “competencia esencial” de la

empresa. Como consecuencia, la comunicación que realice la empresa con el cliente debe transmitir ese mensaje.

– **Involucración de la alta dirección.** La comercialización del APPCC de cara al





cliente pasa por dos movimientos que debe transmitir la dirección involucrando a todo el personal de la compañía: primero, impulsando dentro de la empresa la implantación del sistema para que se logre un alto nivel de calidad intrínseca y pueda funcionar de forma correcta y, segundo, hacérselo ver al cliente a través de los distintos canales existentes en la política de marketing y comercial de la enseña.

Los propios directivos deben mentalizarse y mentalizar a sus equipos de que el APPCC es otro elemento que potenciar y que puede diferenciar a la compañía en el sector, tanto como un buen surtido, unos precios bajos, unas buenas ofertas, etcétera.

– **Incluir al marketing en el proceso.**

Si se pretende explotar el APPCC será necesario que el cliente sepa qué es, para qué sirve, cómo se realiza, con qué medios se cuenta... Por ello el tinte técnico imprescindible en el desarrollo de la implantación debe ser complementado con la inclusión en el plan de marketing de la empresa. De esta forma se consiguen atacar los dos polos citados en la involucración de la alta dirección.

Si una empresa no incluye la comercialización de este aspecto está logrando “únicamente” mejorar sus técnicas y procesos. Nos quedamos entonces en la eficiencia interna y el cliente no lo percibe. Si la faceta técnica se complementa con

la comercial, estamos tendiendo un puente hacia el cliente y trabajando la intersección de la empresa con él.

Este viraje precisa de la participación del Departamento de Marketing en el Comité APPCC constituido en la empresa. Es preciso conocer las vías de explotación comercial para llegar al consumidor. A partir de este paso, la operativa comercial dependerá del enfoque, medios y alcance que la empresa quiera lograr y esto, a su vez, vendrá determinado por hasta qué punto juega el APPCC un papel estratégico en la empresa. Lo que sí debe meditar es el hecho de que el cliente debe percibir el valor añadido que le proporciona una empresa que implanta un sistema APPCC.

En primer lugar hay que “educar” al consumidor. Éste debe conocer qué es, para qué sirve, cómo se trabaja y qué beneficios le reporta el que la empresa instaure un sistema como el APPCC. Un sistema que redunde en la seguridad de los productos que va a llevar a su mesa.

Un ejemplo claro es el que realiza la industria del automóvil de forma sistemática. Los avances tecnológicos en materia de seguridad (traducidos generalmente a siglas) son transmitidos al consumidor para que éste conozca las ventajas que obtendrán con un vehículo con ABS, o que ha logrado la mejor calificación en un test de seguridad. Juega aquí por tanto un pa-

pel fundamental la variable de comunicación de la empresa asociada a la mejora de la variable producto.

– **Desarrollar un proceso de comunicación interna.** La involucración activa del personal es determinante para el éxito del APPCC. Por una parte será necesario que toda la cadena de valor sea consciente de la importancia que tienen sus acciones en el aseguramiento de la calidad alimentaria (componente técnico). La formación en este sentido se convierte en un aliado fundamental para el personal. Deben conocer perfectamente las bases del sistema, sus objetivos, la forma de trabajo, procedimientos de actuación y, sobre todo concienciarles de la importancia que tiene cada persona (un eslabón de la cadena) para que pueda funcionar. En segundo lugar no nos olvidemos que el personal del Punto de Venta es posiblemente la mejor de las herramientas comerciales. Por ello su mentalización a la hora de “vender al cliente” lo que están haciendo es una de las claves del éxito. Si se toman temperaturas, se utilizan distintos utensilios para el pollo y el resto de productos cárnicos, si se controlan y evitan riesgos de contaminaciones cruzadas..., el personal debe ser capaz de hacérselo ver al cliente como parte de la propuesta de valor que le ofrece el establecimiento. Así, cuando en un supermercado el carnicero nos habla, y consecuentemente nos



vende la ternura de una pieza, su precio o su procedencia, lo que hace es darnos argumentos para que la compremos. Sería interesante igualmente que ese profesional añadiera ahora otro argumento a su labor de venta centrado en cómo su empresa cuida las condiciones de ese alimento para que el cliente compre calidad y seguridad alimentaria.

### – La importancia del punto de venta.

El punto de venta cumple multitud de funciones dado que allí se vive el “momento de la verdad” entre la empresa y el cliente. La empresa debe volcarse en emplear el establecimiento como vía de llegada al consumidor. La información en cartelería, folletos, stands de degustación, demostración y/o información, etiquetado de productos, etc., se convierten en elementos de vital importancia. El cliente debe sentirse seducido por todas las herramientas de animación del punto de venta que se decidan orientar a la comercialización del APPCC.

– **Analizar las ventajas obtenidas.** En el momento en que se trabaja el APPCC con el enfoque que mostramos, el coste del proceso se transforma en una inversión. Y las inversiones tienen retorno. En el momento en que el sistema se implanta y funciona con las especificaciones deseadas se empiezan a producir efectos beneficiosos que es preciso medir: menor merma, disminución de pérdida, cambio de proveedores poco eficientes, localización de puntos de mejora, etc. El conocimiento de las ventajas obtenidas y su tratamiento generarán con mayor motivo una renovación y adaptación continua del sistema que lo convierte en un proceso de mejora continua.

### CONCLUSIÓN

El APPCC es un vuelco importante en la seguridad de la calidad alimentaria de los productos que el sector alimentario ofrece a los consumidores. Algo que es exigido y de obligado cumplimiento. Al igual que ocurriera en su momento con los sectores de bienes industriales y desde hace años con la industria de bienes de consumo, la implantación de estos sistemas



debe traer consigo mayores niveles de eficacia que, por qué no, se transformen también en mayores ingresos para las compañías.

Muchos son los departamentos que de forma continuada tratan de generar nuevas oportunidades de negocio. En este sentido el APPCC lo es, y además nos viene “impuesto” desde el exterior de la empresa.

A pesar de no tener en la actualidad una “imagen” como puedan tener otros sistemas de calidad, el APPCC debe potenciarse entre la industria alimentaria y concretamente en el sector distribución en aras de proporcionar un mayor valor al cliente final. Más aún, en tanto en cuanto la naturaleza y el fin del bien que comercializa es el consumo humano.

Como consecuencia, el distribuidor puede tomar diversas actitudes. Una actitud reactiva, clásica de seguidores, que pasa por el hecho de adaptarse a la implantación del APPCC en la medida que los líderes van abriendo camino y explotando las ventajas del sistema. Una actitud activa, que implica implantar el sistema buscando únicamente la eficiencia técnica con una mayor calidad instalada dentro de la cadena de valor. Finalmente se puede apostar por una actitud proactiva, que se adelanta a movimientos de competidores y transforma la calidad técnica en calidad percibida por el cliente. Esto se consigue por medio de la comer-

cialización del sistema y genera una diferenciación que provoca efectos positivos en la cuenta de resultados.

En la medida que los distintos eslabones de la cadena de distribución fabricante-mayorista/detallista-consumidor conozcan, asuman y practiquen o exijan una mayor seguridad y calidad (ratificada por una normalización), el paso hacia un mercado de mayor nivel competitivo se habrá dado. ■

**MIGUEL A. MODREGO SÁNCHEZ**

**JOSÉ A. FERNÁNDEZ CEBRIÁN**

GMC Consultores

### BIBLIOGRAFÍA

GRÖNROOS, CH. “Marketing y Gestión de Servicios”. Díaz de Santos. 1994.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. “Competiendo por el futuro”. Ariel Sociedad Economía. 1999.

MODREGO, M.A. y SALCEDO, A. “La Propuesta de Valor del Supermercado”. Harvard Deusto *Marketing&Ventas*. Nº 57. Jul/Ago. 2003.

VÁZQUEZ, B. y FRANCO, C. “Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC). Guía de asesoramiento para entender el sistema”. *Distribución y Consumo*. Jul/Ago. 2002.

MORTIMORE, S y WALLACE, C. “HACCP Enfoque práctico”. Acibia, S.A. 1996.

BRYAN, L. “Evaluaciones por Análisis de Peligros en Puntos Críticos de Control”. Organización Mundial de la Salud. 1992.

PUIG-DURÁN, J. “Ingeniería, autocontrol y auditoría de la higiene en la Industria Alimentaria”. Mundiprensa. 1999.