

## **Brecha existente entre las prácticas de calidad en las pymes productoras de queso y los estándares requeridos con el Cafta ad Portas**

Bermúdez Mora, Juan C., Tutor  
Fonseca Méndez, Leonel, Investigador

Con la apertura económica del mercado norteamericano no cabe duda que la administración total de la calidad en las PYMES de Costa Rica juega un papel preponderante en su competitividad.

En este escenario, la colocación de los productos en el mercado del país del Norte está condicionada al cumplimiento de las exigencias y regulaciones existentes en materia de calidad.

Ante esta situación problemática, es de gran interés exponer a la comunidad empresarial del país los resultados del diagnóstico del estado de la administración total de la calidad en las PYMES productoras de queso en Costa Rica, con el propósito de comprender la brecha existente entre las prácticas de calidad y los estándares requeridos con el CAFTA ad portas y atender con prontitud las debilidades y amenazas encontradas.

Como referencia metodológica, durante el año 2003 y comienzos del 2004 se diseñó y realizó la investigación exploratoria con un enfoque mixto predominantemente cuantitativo de dos etapas, en la cual se realizaron cinco entrevistas profundas y no estructuradas a los directores de empresa que representaron el 72% de las PYMES del sector lácteo del país.

Con base en los resultados de la investigación cualitativa, se modificó el instrumento de análisis cuantitativo F.O.D.A. - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - diseñado por [www.lucem.net](http://www.lucem.net), para medir los hallazgos encontrados en la primera fase.

En la Tabla No.1 se expone una sección del instrumento utilizado y en la Tabla No.2 se definen las zonas de decisión del análisis F.O.D.A. <sup>1</sup> conceptualizadas en la investigación.

Con el objetivo de describir el modelo de administración de la calidad total existente en las PYMES productoras de queso, se establecieron como variables de estudio el control gerencial, la gestión de la calidad, los deberes y las responsabilidades del personal, las regulaciones del sector lácteo, la relación con los proveedores, la producción y control del proceso, el diseño y control de equipo, los requerimientos de las instalaciones, y las condiciones sanitarias de operación.

Estas variables a su vez se clasificaron en tres áreas específicas de la investigación, que son la administración de la gestión de la calidad, los estándares de calidad y las condiciones sanitarias de operación.

Mediante el tratamiento estadístico de los indicadores, se obtuvo la situación actual promedio de las PYMES y la brecha existente con la situación ideal en las áreas de sistemas de gestión de la calidad, los estándares de calidad y las condiciones sanitarias de operación.

Finalmente, con el objetivo de comprender la brecha F.O.D.A. de las PYMES objeto de estudio, se realizó un análisis *Cross Table* en *SPSS* con indicadores para las categorías de Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades y Debilidades-Amenazas.

**Tabla 1**  
**Instrumento de Diagnóstico**

Evaluación del Cumplimiento de los Requerimientos de Calidad de la FDA por parte de las PYMES Productoras de Queso

La finalidad de este instrumento es recopilar información sobre el desempeño de las PYMES productoras de queso. Lea detenidamente los ítems referidos a cada apartado predeterminado hacia diferentes áreas de investigación. Seleccione la opción que se ajusta a la realidad de la compañía en la columna respectiva.

Nombre de la compañía: \_\_\_\_\_

Nombre del contacto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Variable	Evaluación					Ponderación				Comentario
	0	-2	-1	1	2	1	2	3	4	
	No Aplica	Malo	Regular	Buena	Excelente	Muy Insignificante	Insignificante	Significante	Muy Significante	
<b>ÁMBITO INTERNO - ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>										
<b>Control Gerencial</b>										
1. Política de Calidad. Se posee en la organización políticas de calidad, objetivos y procedimientos.										
2. Procedimientos. Se considera una práctica aceptable que los planes de calidad e instrucciones sean detallados a través de procedimientos escritos que permitan estandarizar las operaciones y su respectiva documentación.										
3. Revisión de la Gerencia. Se evalúa la pertinencia y efectividad del sistema de calidad.										
4. Auditoría de Calidad. Se establecen programas de auditorías internas que favorezcan el crecimiento y fortalecimiento del sistema de calidad de la organización.										
<b>Deberes y Responsabilidades del Personal</b>										
5. Control. Cuenta la organización con un plan de control de enfermedades para el personal que tiene contacto directo con la fabricación de almuerzos.										
6. Limpieza y Área. La compañía cuenta con procedimientos que establecen el uso de guantes y camisas de limpieza en puntos específicos del proceso.										

**Fuente:** Instrumento de Investigación – Investigación a las PYMES Productoras de Queso.

**Tabla No.2**  
**Zonas de Decisión**

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidad.
Debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

Fuente: [www.lucem.net](http://www.lucem.net)

### Resultados del Diagnóstico

En la Tabla No.3 se muestran los indicadores obtenidos por variable sobre el estado de la administración total de la calidad en las PYMES productoras de queso. Estos resultados se exponen para cada empresa consultada, así como la media por variable.

**Tabla No.3**  
**Resultados del Diagnóstico**  
**(Por variable y por empresa)**

Variable	Situación Ideal	Media del Sector	Situación Real				
			A	B	C	D	E
<b>VARIABLES INTERNAS</b>							
Control Gerencial	100%	-6%	-16%	-63%	27%	50%	-27%
Deberes y Responsabilidades del Personal	100%	37%	31%	31%	31%	59%	31%
Requerimientos de las Instalaciones	100%	31%	50%	34%	18%	58%	-3%
Condiciones Sanitarias de operación	100%	36%	26%	9%	50%	62%	32%
Diseño y Control de los Equipos y Utensilios	100%	14%	20%	20%	13%	50%	-31%
Producción y Control de Proceso	100%	26%	17%	2%	50%	54%	9%
Gestión de la Calidad	100%	-37%	-50%	-50%	-50%	17%	-50%
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>							
Regulaciones del sector lácteo	100%	15%	50%	50%	-26%	50%	-50%
Proveedores	100%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%

Fuente: Investigación a las PYMEs Productoras de Queso.

Como resultado de un análisis ANOVA de esta matriz, se concluye, con un 99% de confianza, que no existe evidencia estadísticamente significativa de la diferencia de las varianzas entre los indicadores por empresa (*p-value*: 0.0143), por lo que es un buen indicador del sector objeto de estudio.

## **Brecha en la Administración de la Gestión de la Calidad**

El Gráfico No.1 ilustra las brechas existentes en las variables consideradas en la administración de la gestión de la calidad. El resultado del diagnóstico indica que las PYMES tienen una fuerte deficiencia en control gerencial (-6%), gestión de la calidad (-37%) y relación con los proveedores (-3%).

En el caso de los deberes y responsabilidades del personal y las regulaciones del sector lácteo, el porcentaje de ponderación obtenido no es negativo; sin embargo, pone de manifiesto la existencia de una brecha de hasta el 85%.

Como resultado de la entrevista profunda a los directores consultados, se concluye que el desfavorable desempeño en el control gerencial se debe a: a) La ausencia de planes estratégicos en el área de la calidad que disminuyen la productividad; b) La ausencia de programas de auditorías de calidad que contribuyan con un proceso de mejoramiento continuo; c) La ausencia de procesos documentados y cuando éstos existen, no existe una política para la puesta en marcha y seguimiento adecuado; d) El *empiricismo* en la aplicación de la filosofía y las técnicas de control de calidad.

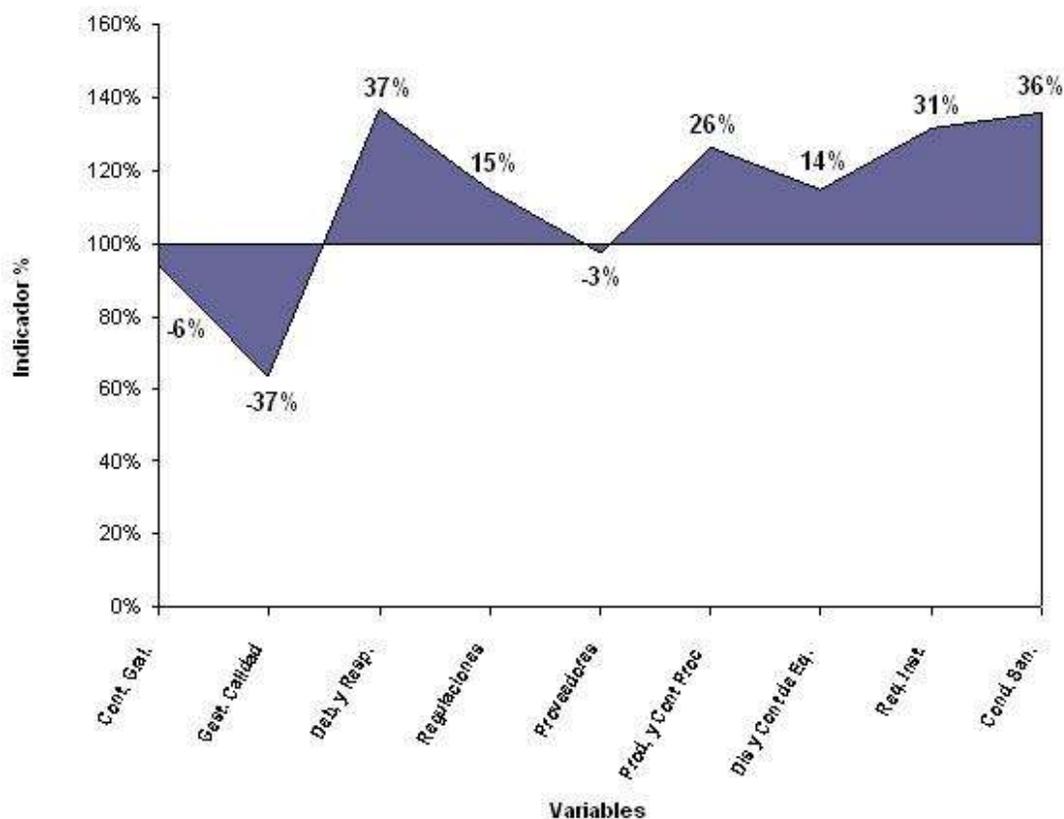
Para la gestión de calidad, se concluye que el mal desempeño se debe a: a) La ausencia de programas de certificación en las compañías objeto de estudio; b) Existe poco interés y en algunos casos desconocimiento de los beneficios que proporciona un programa de certificación; c) No existe un enfoque de abastecimiento del mercado internacional; d) No existe una fuerte preocupación por realizar esfuerzos e inversiones en programas de calidad; e) No existe voluntad gerencial para apoyar la implementación de sistemas de calidad según los estándares internacionales; f) No existe suficiente apoyo del gobierno en el desarrollo e impulso de estas iniciativas.

De los deberes y responsabilidades del personal, se concluye que el bajo desempeño se debe a que: a) No existen procedimientos documentados de limpieza; b) No existen registros y controles de las condiciones de la salud del personal.

En las regulaciones del sector lácteo, se concluye que el bajo desempeño se debe a que: a) No existen programas de capacitación del personal; b) No existe conocimiento de las normas y regulaciones de calidad exigidas al sector en el CAFTA ad portas; c) No existe suficiente capital para implementar planes de desarrollo del capital intelectual en las PYMES; d) En virtud de la cantidad de empleados que tiene una PYME, no existe conciencia de las bondades de los sistemas de gestión de calidad; e) Existe el mito de que la certificación genera poco valor agregado.

Con relación a los proveedores, se concluye que el bajo desempeño se debe a que: a) No existen programas de certificación de proveedores; b) No existen programas que registren la atención y seguimiento de las quejas de los clientes y los proveedores; c) Existe inseguridad e incertidumbre sobre las ventajas y desventajas de su participación del sector queso ante el CAFTA.

**Gráfico No.1**  
**Brechas entre la Situación Real y la Situación Ideal**



**Fuente:** Investigación a las PYMEs Productoras de Queso.

### Estándares de Calidad

En esta área de la investigación, en el Gráfico No.1 se muestra el resultado del diagnóstico, con una brecha de hasta un 86%.

Con relación a la producción y control del proceso, se concluye que el mal desempeño de esta variable se debe a que: a) No existe un fuerte compromiso de la gerencia hacia los programas de gestión de la calidad; b) Existen deficiencias en la planeación de la producción; c) No existen estudios de tiempos del trabajo para mejorar la productividad y la eficiencia; d) Existen instalaciones con tecnología antigua; e) No existen programas de seguimiento y acciones correctivas de fallas.

En el diseño y control de los equipos, se concluye que el mal desempeño de esta variable se debe a que: a) No existen planes documentados de diseño de la tecnología de los

equipos por utilizarse en el mediano y largo plazo; b) No existen planes efectivos de mantenimiento preventivo y correctivo para sus equipos; c) No existen recursos económicos para invertir en nuevos equipos y mantenimiento de los mismos.

Finalmente, sobre los requerimientos de las instalaciones, se concluye que el mal desempeño se debe a que: a) No existe un plan documentado de mantenimiento preventivo de las instalaciones; b) No existe una planificación del crecimiento y desarrollo de las instalaciones; c) Existe un insuficiente e inadecuado espacio para el manejo y almacenamiento de los productos; d) No existen procedimientos documentados de control del crecimiento de los niveles microbiológicos.

### **Condiciones Sanitarias de Operación**

Para el área de las condiciones sanitarias de operación, en el Gráfico No.1 se observa una brecha de hasta el 64%.

En esta variable, se concluye que el mal desempeño se debe a que: a) No existen áreas designadas ni apropiadas para el almacenamiento de sustancias químicas para la limpieza; b) No existe un programa de rotulación adecuada de las sustancias químicas de limpieza; c) No existe una implementación y seguimiento de los procedimientos de limpieza; d) El almacenamiento de los equipos y herramientas de limpieza no es adecuado.

### **Resultados F.O.D.A.**

Como resultado final de esta investigación, en la Tabla No.4 se muestra el resultado del cruce de variables en las categorías Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades y Debilidades-Amenazas en las PYMES objeto de estudio.

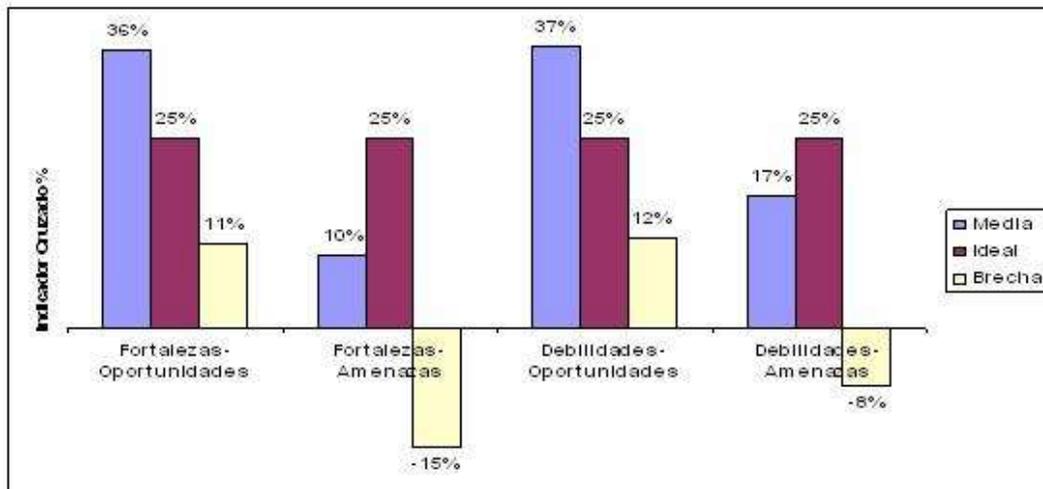
En ella se observa que el cruce de los indicadores de las variables categorizadas como Fortalezas y Oportunidades es del 36%; en la categoría de las Fortalezas y Amenazas es del 10%; en la categoría de las Debilidades y Amenazas es del 17%, y en la categoría de las Debilidades-Oportunidades es del 37%.

**Tabla No.4**  
**Cross Table por Categoría**

Zonas de Decisión	Media	Ideal	Brecha
<b>Fortalezas-Oportunidades</b>	36%	25%	11%
<b>Fortalezas-Amenazas</b>	10%	25%	-15%
<b>Debilidades-Oportunidades</b>	37%	25%	12%
<b>Debilidades-Amenazas</b>	17%	25%	-8%

Finalmente, en el Gráfico No.2 se ilustra la brecha existente entre la situación actual y la situación ideal del cruce de los indicadores categorizados como Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, Debilidades y Oportunidades, y Debilidades y Amenazas.

**Gráfico No.2**  
**Brecha F.O.D.A.**



**Fuente:** Investigación a las PYMEs Productoras de Queso.

Como se observa en este gráfico, a pesar de la existencia de una fuerte posición competitiva en la categoría de Fortalezas y Oportunidades (36%), así como en la categoría de las Debilidades y Oportunidades (37%), existe una brecha con relación a la posición

competitiva ideal (25%) en las categorías de Fortalezas y Amenazas (-15%) y la categoría de Debilidades y Amenazas (-8%)

Por último, la recomendación para cerrar la brecha en las PYMES consiste en diseñar e implementar sistemas de gestión de la calidad eficientes para el cumplimiento de estándares de calidad y condiciones sanitarias de operación.

---

[www.lucem.net](http://www.lucem.net)

---

**Acta Académica No. 35 - Noviembre 2004**