



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**INCIDENCIA DE LAS NORMAS ISO EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE  
ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL: CASO  
NESTLÉ**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**AUTOR: DENNISE QUIMI ASTUDILLO**

**TUTOR: CHRISTIAN ROSERO**

**SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE 2014**

INCIDENCIA DE LAS NORMAS ISO EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL: CASO NESTLÉ

**DENISSE QUIMI**

**Resumen ejecutivo**

El presente trabajo fue diseñado con la finalidad de establecer si en efecto las certificaciones de normas ISO 9000 se convierten en una ventaja competitiva para quien la posee y de esta forma, estar conscientes que así la calidad se verá asegurada o garantizada por un sello que resume el trabajo de un equipo humano comprometido con la sociedad en los diversos aspectos implícitos, ya sea en la compra de los insumos para la producción, la entrega de un servicio al cliente y la resolución de conflictos, quejas o demás requerimientos por parte de los clientes. Para el presente estudio se ha escogido a las empresas del sector de alimentos y bebidas, para determinar si los resultados conseguidos en la aplicación de las normas ISO han sido similares en la mayoría de las investigaciones. En este caso se analizará la situación de la compañía Nestlé para verificar sus principales aportes.

**Palabras Clave:**

Calidad, Certificaciones, Normativa, Sistemas Integrados, Confianza.

**INCIDENCIA DE LAS NORMAS ISO EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE  
ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL: CASO  
NESTLÉ**

**DENISSE QUIMI**

**Abstract**

The present study was designed to establish whether ISO 9000 certifications become a competitive advantage for companies who get it, so the consumers will be confident with the high quality granted by a label that summarizes the work of a team committed to the society in all aspects, either buying inputs for production, customer service and solution of complaints, claims or requirements by customers. Therefore, in this paper we have considered implementing quality standards in companies of food and beverage industry, in order to determine if the results we get were similar in most investigations, or different results have been detected due to the criteria that could be implemented. In this case we will analyze Nestlé performance to verify its main contributions.

**Keywords:**

Quality, Certification, Rules, Integrated System, Trust.

## INTRODUCCIÓN

La exigencia de los mercados actuales ha convertido al término calidad en una palabra clave, para mejorar el desarrollo de sus productos o servicios, a través de procesos más eficientes e innovadores que les permita la creación de un factor diferenciador, especialmente fundamentado en el valor agregado; por esta razón, la calidad puede convertirse en un elemento muy importante en la generación de ventajas competitivas que ayuden a las empresas a establecer dentro de sus planes de gestión, un proceso de mejora continua que además de los aspectos productivos, también añade aspectos como cultura organizacional, diseño, presentación, certificaciones, entre otras.

Para alcanzar este cometido, muchas empresas del sector de alimentos y bebidas, tales como Industrias Lácteas Toni, La Universal, Nestlé, entre otras; han implementado las Normas ISO como una herramienta estratégica para gestionar la calidad; abriendo la posibilidad de acceder a nuevos mercados no sólo en su plano local sino también a nivel internacional, todo esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores; de ahí que estas Normas de Calidad ISO son consideradas como una gran opción al momento de conseguir mejores beneficios para las empresas, especialmente en el tema de costos de producción, competitividad, satisfacción del cliente, calidad y rentabilidad (Normas y Certificaciones, 2014).

Las normas de gestión de la calidad nacen como resultado de la necesidad de abolir la equidad al momento de valorar la calidad de un producto o servicio, y además brinda un sistema estándar para su gestión a todas las empresas sin importar su actividad. Estas normas son adaptables al funcionamiento de cada organización. Por lo tanto, se creó la ISO, Organización Internacional de Normalización, con el fin de consolidar las normas de diferentes organismos, incluso internacionales y favorecer la normalización en el mundo. (Bureau Veritas, 2011).

Fue en el año de 1947 cuando surgió por primera vez el Organismo Internacional de Normalización (ISO), el mismo que estaba asociado a la federación de organismos nacionales de normalización en todo el mundo. Para finales de la década de 1980 se publicó las normas ISO 9000, las mismas que se convirtieron en una guía para el adecuado manejo y manufactura de productos en el mercado mundial, y la base de los contratos entre proveedores y clientes. (Bureau Veritas, 2011).

Es así como el presente trabajo tiene como objetivo determinar la incidencia que han tenido las normas ISO en uno de los sectores industriales más dinámicos del país, como las empresas de alimentos y bebidas estudiando el caso específico de la compañía Nestlé, ya sea en el aspecto económico, así como las ventajas competitivas que han conseguido gracias a la obtención de estas certificaciones de calidad. En lo que respecta a la industria de alimentos y bebidas, es de gran importancia hacer un análisis enfocado en los reglamentos a

seguir en cuanto a calidad del producto se refieren. Este sector ha sido elegido porque es uno de los que mayor crecimiento tiene dentro de la economía ecuatoriana y además, que es un sector muy dinámico al momento de proponer valor agregado; puesto que en los últimos años este sector ha presentado ingresos superiores a los \$ 365 millones anuales y un crecimiento promedio de 11% entre 2011 y 2013 (Viveros, 2013). De igual forma, porque es un sector que emplea gran cantidad de mano de obra, contribuyendo favorablemente en la disminución de los índices de desempleo en el país.

El país está atravesando por un proceso de aseguramiento de la calidad, con la finalidad de ofrecer productos en excelentes condiciones, especialmente aquellos que son de procedencia extranjera. El organismo encargado de velar por el cumplimiento de las normas es el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), el mismo que recibió en 2012 la certificación internacional ISO 9000 por haber implementado un sistema de gestión basado en normas y especificaciones reconocidas. Posterior a ello, el Gobierno Nacional a través de la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior) exige un certificado de reconocimiento para 293 partidas importadas, entre esos productos alimenticios como lácteos, cárnicos, textiles y electrodomésticos. Esta medida se lleva a cabo debido a que según estudios del INEN, en Ecuador hay muchas empresas que incumplen las normas mínimas de calidad; por tanto, a través de las medidas impuestas se busca proteger a los consumidores (Hoy, 2014).

En relación a este tema, existe una situación problemática que evidencia el bajo número de empresas que cuentan con la certificación ISO 9001, según el INEN son sólo 859 en todo el país; por lo tanto, consta un gran número de empresas que no aplican normas que garanticen la calidad de sus procesos operativos y de gestión. Para el Gobierno Nacional se ha convertido en un desafío promover el desarrollo productivo a través de instrumentos estratégicos como los sistemas de gestión de calidad, con el propósito de incrementar los niveles de productividad, reducir costos y optimizar recursos (La Hora, 2010).

Es por ello que mediante el presente trabajo se pretende responder a la siguiente interrogante: ¿Realmente las certificaciones de calidad ISO se convierten en una estrategia de desarrollo competitivo para tomar ventaja en los mercados? Es decir, se pretende comprender el alcance de estas normativas dentro de una empresa, para establecer si efectivamente mediante su aplicación se obtienen mayores beneficios ya sea en el plano financiero, participación de mercado, incremento de las ventas, entre otros aspectos que determinen los cambios producidos a raíz de la ejecución de las normativas.

Por tanto, el tipo de estudio empleado será en primera instancia exploratorio, porque se hará un levantamiento de información que ayude a comprender la evolución de este sector, y el impacto de las normas ISO; para finalmente, hacer un análisis descriptivo de los datos recopilados, especialmente a través de entrevistas a expertos en normas de calidad ISO para hacer una relación con el sector de alimentos y bebidas. Bajo este contexto, el siguiente trabajo

estará dividido tres partes identificadas como: antecedentes de las normas ISO y el sector industrial; de igual manera, se hará una explicación de las normas de la calidad ISO, y se analizarán criterios de expertos en este campo para determinar los principales aportes de estas normativas en el sector industrial, para justificar el dinamismo que ha tenido en los últimos años. Finalmente se hará un análisis crítico de los principales hallazgos para responder a la interrogante de investigación y establecer pautas para futuras investigaciones.

## **MARCO TEÓRICO**

Los sistemas de calidad constituyen un conjunto de normas cuyo propósito es el mejoramiento de los procesos internos de las empresas que las implementan; entre ellas, las normas más destacadas son las emitidas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con relación al aseguramiento de la calidad en el desarrollo de los procesos de una organización en base a la implantación de sistemas de calidad a través del conjunto de Normas ISO 9000. (Hurtado, Rodríguez, Fuentes, & Galleguillos, 2009)

Las necesidades del mercado mundial, han originado a expertos en materia de calidad, como propósito principal el estudio sobre las causas y motivaciones que han llevado a empresas nacionales e internacionales a implantar el modelo ISO 9000 en sus organizaciones, de igual manera, sobre cuáles han sido las dificultades detectadas que anteriormente impedían su calificación. De tal manera, lo que se pretende mediante este trabajo de investigación es establecer los

beneficios que la implementación de estas normativas ha producido en las empresas del sector de alimentos y bebidas, para determinar si los resultados obtenidos han sido bastante similares en la mayoría de las investigaciones, o si más bien se han detectado algunos resultados contradictorios, debido a los criterios subjetivos que se pudieran implementar. (Hurtado, Rodríguez, Fuentes, & Galleguillos, 2009)

De modo que es importante recalcar que la calidad es vista como una estrategia empresarial a largo plazo, empleando de la mejor manera los recursos de la empresa y los conocimientos y habilidades de todos sus empleados, con el fin de proporcionar bienes y servicios de calidad que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes externos e internos y así mismo lograr el beneficio de la organización en una sociedad particular. Por consiguiente, la calidad es aceptada como parte de la estrategia competitiva; por tanto, son tres los términos que han sido incorporados en materia de calidad:

- Control de Calidad (Quality Control)
- Aseguramiento de la Calidad (Quality Assurance)
- Gestión de Calidad Total (Total Quality Management).

Para asegurar la generación de productos y servicios de calidad, es fundamental el involucramiento y compromiso de la dirección de la organización. Esto le dará una perspectiva estratégica que luego derivará a todos los niveles jerárquicos de manera conjunta y no solo al área de producción, que de otra

manera no podría por sí sola cumplir el propósito. Por tanto, se entiende a la empresa como un conjunto de procesos que trabajan interrelacionados, con una clara orientación al cliente, bajo la filosofía y prácticas que determina la gestión de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés).

Con aquellos lineamientos y una clara definición previa de qué tipo de producto y servicio se desea generar, así como el proceso que debe seguirse para obtenerlos, el control y aseguramiento de la calidad perseguirá que todos ellos se adecuen a los estándares existentes.

La dirección de la organización debe conciliar en el enfoque estratégico que le dará a la calidad total dos enfoques que se muestran como complementarias. El primero es el enfoque externo a la empresa, es decir considerar la generación de calidad como creador de valor para el cliente. Valor que será percibido en cuanto se satisfaga necesidades y expectativas. Asimismo este enfoque debe cuidar las relaciones de la empresa con todos sus *stakeholders*, o todos aquellos interesados de alguna manera en la existencia y operaciones de la empresa, como pueden ser sus clientes, proveedores, la sociedad y el entorno. Mientras tanto, el segundo es el enfoque interno a la empresa, corresponde a la estrategia en las operaciones que se realizan internamente en la organización, para poder generar dicha calidad de la manera más eficiente y efectiva, cuya consecuencia natural será una optimización de operaciones y cambio cultural con el consecuente beneficio financiero que de esto se deriva y generar una posición competitiva en el mercado.

## **Las Normas ISO y su incidencia en el campo empresarial**

El creciente nivel de competitividad de las empresas, en un mundo más globalizado, donde cada vez hay más jugadores y la obtención de información tiene un costo despreciable, ha producido más interés en el estudio de estrategias y tácticas que permitan generar algún tipo de posición aventajada en términos de competencia con el fin de atraer la mayor cantidad posible de consumidores hacia la propia empresa.

El desarrollo de este estudio ha generado conceptos como el de satisfacción de cliente, valor agregado, mejoramiento continuo, excelencia productiva y, por supuesto, el de gestión de la calidad.

Al aplicar las recomendaciones y guías de todos estos estudios, en busca de dicha calidad total, resulta insuficiente en muchas industrias una sola declaración del vendedor de que posee esa calidad que enuncia. Se vuelve un requisito el que algún organismo externo especializado audite y certifique que realmente existe dicha calidad en la práctica.

Dado que el concepto de “calidad” involucra muchos elementos subjetivos – por ejemplo la percepción de los clientes – para poder certificar que exista hay organizaciones que han surgido de manera de establecer estándares que puedan ser observados y auditados. Una de ellas es la International Standards

Organization, ISO, que tiene una serie de normas observables y auditables, entre ellas la serie 9000 que se refiere a calidad.

Hoy en día hablar de calidad, es más que brindar un producto o servicio de calidad, se traduce en productividad, rentabilidad, participación y posicionamiento en el mercado actual como estrategia de largo plazo, y en conjunto conlleva a que la organización se encamine a la excelencia y éxito a nivel empresarial. Por lo antes mencionado, es mayor el número de empresas en adoptar normativas de gestión de calidad y crear una cultura organizacional sustentada en valores y aprendizaje continuo, que con lleva a un reconocimiento competitivo.

En la actualidad, las Normas ISO y su certificación marcan tendencia como un sistema de gestión de calidad relevante a nivel mundial, con el fin de resolver el problema de calidad en las organizaciones. En un inicio, la certificación de los sistemas de gestión de calidad fue adoptada por las grandes empresas; sin embargo, aspectos como la globalización, exigencias del mercado, y niveles de competitividad, han generado que empresas de diversos tamaños y sectores se involucren en el proceso de certificación de normas de calidad en los últimos años.

La certificación ISO 9000 asegura que una empresa trabaja de una manera efectiva en base a procedimientos y procesos que garanticen la calidad de los productos o servicios. La evolución de la norma ISO 9000 ha permitido generar ventajas organizativas, como resultado de una mejor y más rigurosa gestión de los

procesos productivos, generando beneficios comerciales relacionados con una mejor imagen y prestigio, confianza en sus clientes, eliminar defectos, fortalecimiento de la competitividad; no obstante, viendo desde otra perspectiva, muchos de estos han sido sobrevalorados, los cuales lleva a generar unas expectativas en las empresas que pocas veces son alcanzadas y genera insatisfacción y críticas sobre la utilidad real de la certificación.

### **Normas ISO 9001**

La norma ISO 9001:2008 es considerada base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma que se concentra en todos los aspectos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo. Los clientes se inclinan por proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). (ISO 9001, 2011).

La decisión estratégica de implantar un sistema de gestión de calidad es potestad de la dirección de la empresa. La actual Norma ISO 9001 define y aclara los requisitos que la organización debe cumplir de modo interno de forma que se satisfagan las necesidades y requisitos exigidos por los clientes. La norma se estructura en 8 secciones. De estas 8 secciones, destacan las cinco últimas, que se mencionan a continuación, por ser los que establecen los requisitos necesarios para la certificación:

- Sección 1: Ámbito
- Sección 2: Referencias Normativas
- Sección 3: Términos y Definiciones
- Sección 4: Sistemas de Gestión de la Calidad
- Sección 5: Responsabilidad de la Dirección
- Sección 6: Gestión de los Recursos
- Sección 7: Realización del Producto
- Sección 8: Medición, Análisis y Mejora

### **Campos de aplicación de las normas ISO 9001**

La Norma ISO 9001 describe un sistema de calidad genérico y aplicable a todas las organizaciones, sin importar su actividad, ya sea de producto o servicio, su tamaño o personalidad jurídica. Debido a esa generalidad de la norma, no todos los requisitos que incluye serán necesariamente aplicables para todas las organizaciones, dependiendo por tanto de su actividad (Bureau Veritas, 2011).

La norma únicamente permite la posibilidad de realizar exclusiones en aquellos requisitos restringidos a la sección 7 “Realización del Producto”, de tal forma que la organización deberá incluir los detalles y justificación de cualquier exclusión, dentro del Manual de Calidad. Por ejemplo, si una organización no realiza diseño de su producto, sino que simplemente lo fábrica, tendrá justificado el excluir el punto 7.3 “Diseño y Desarrollo” de su sistema de gestión de la calidad. La exclusión de requisitos de esta sección es una decisión de la alta

dirección de cada organización. Las exclusiones no aplican a las actividades subcontratadas, las cuales requieren algún tipo de control por la organización, definido en la documentación del SGC. Por ejemplo:

- Si la organización solamente fabrica el producto, puede excluir “Diseño y desarrollo”.
- Pero, si la organización subcontrata el diseño del producto, no puede excluir “Diseño y desarrollo” (Bureau Veritas, 2011).

### **Casos de éxito en la aplicación de normas ISO en el sector industrial de alimentos**

La aplicación de las normas ISO en el sector de alimentos supone un conjunto de requerimientos técnicos que tienen como propósito el desarrollo de productos alimenticios cada vez más enfocados a la seguridad, legalidad y calidad de los materiales implementados. Dentro de este contexto, el denominador común de las empresas que han implementado estos sistemas de gestión de calidad, y específicamente las normas ISO se basan en 4 aspectos relevantes, los mismos que se describen a continuación:

***Responsabilidad.***- este factor hace referencia a la responsabilidad de las personas implicadas en los procesos productivos, de tal forma que garanticen un adecuado manejo de los insumos utilizados, mediante condiciones sanitarias estrictas que impidan la contaminación cruzada entre un producto y otro, por tanto, aquí los organismos de control deben desarrollar un papel preponderante para disminuir los riesgos en la salud de las personas, más un considerando que

estos productos son ingeridos por el organismo y cualquier descuido u omisión podría tener severas consecuencias en las personas.

**Confianza.-** El hecho de contar con certificaciones de calidad, no sólo es una forma de garantizar un adecuado manejo de los procesos productivos, sino que además se convierte en una medida de confianza tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, los operadores involucrados en el desarrollo de los productos están seguros que su antecesor y sucesor cumplirán estrictamente con los procesos operativos establecidos; y en el plano externo, los clientes estarán más seguros de que lo que están consumiendo tiene un aval o respaldo de calidad, tanto en los materiales utilizados como en la forma que fueron elaborados y que están aptos para su consumo.

**Control.-** En relación a esta fase, la empresa debe contar con un adecuado mecanismo de autocontrol que permita reducir los niveles de riesgo por contaminación alimentaria; uno de ellos es el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC), las cuales permiten el control de cada uno de los eslabones que intervienen en los procesos productivos y que fomentan la responsabilidad y aumentan la confianza a nivel interna, y más aún externa.

**Trazabilidad.-** Consiste en una herramienta que debe formar parte del sistema de gestión de la empresa con la finalidad de identificar y conocer el origen de un producto, así como también su destino comercial. La importancia de estos sistemas de trazabilidad se manifiesta en la generación de diversos beneficios

principalmente de carácter económico para las empresas y porque además, permite incrementar la confianza del consumidor

Ahora bien, analizando la contribución que las normas ISO han tenido en otras empresas que forman parte del sector de alimentos, se tomará como referencia los casos de la empresa “GALAPESCA S.A.” y “BALANCEADOS UP”, las cuales han implementado normativas ISO dentro de sus procesos de producción con la finalidad de consolidarse en el mercado. A continuación se explicarán los casos de cada una de estas empresas:

“**GALAPESCA**”.- es una compañía procesadora de atún de origen ecuatoriano, cuyas funciones las desarrolla en su planta de producción localizada en la ciudad de Guayaquil, es subsidiaria de la empresa Starkist Company. En el país inició sus operaciones en 1991 y desde entonces empezó a sobresalir en la producción de enlatados de atún de la mejor calidad, a tal punto que en los Estados Unidos es la marca # 1 de conservas, destacándose por ser pioneros en calidad, innovación y confianza del consumidor al introducir productos como “*Starkist Flavor Fresh Pouch*” y “*Starkist Tuna Creations*”; además de ser la primera empresa en proponer la política de protección a los delfines. La planta de producción en Guayaquil, cuenta con un equipo humano de 1.500 personas que trabajan comprometidas cada día para producir cerca de 180 toneladas métricas de atún (Galapesca, 2014).

La creciente demanda de sus productos hizo que la empresa tome medidas que generen un mayor nivel de confianza entre sus consumidores, con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad frente a otras empresas locales como Atún Real, Isabel o Van Camps. Al inicio Galapesca enfrentó problemas en sus procesos logísticos, especialmente en lo concerniente a la transportación de recipientes llenos de pescados, los cuales eran pesados y acumulados fuera de las cámaras de frío cuando estos ya no daban abasto, lo que de alguna manera afectaba la temperatura del pescado y por ende, la calidad del producto por la exposición al ambiente. Poco a poco este problema se fue corrigiendo con el mejoramiento de los planes de recepción, pesado y despacho para ser procesados en las latas de atún. De modo que se buscaron correctivos para posteriormente aplicar a las normas ISO, específicamente la 9001 que sirva como aval de la calidad de los procesos productivos en lo concerniente al atún enlatado. Esta medida sin lugar a dudas generó un gran aporte para que Starkist se consolide como el producto líder en los Estados Unidos, basado en la calidad y sabor de su atún. Además que con esta normativa también se mejoró la técnica de conservación, extendiendo aún más la vida del producto. En el mismo sentido esta empresa está diseñando estrategias conjuntas con la comunidad, con la finalidad de tener un mayor acercamiento y beneficiar a sectores vulnerables en temas de ayuda social, a través de la entrega de fondos que mejoren la calidad de vida de los casos que ellos atienden por medio del Departamento de Control de Calidad, así no sólo buscan estar comprometidos con el desarrollo de un producto de calidad y sino también en alcanzar el reconocimiento de la comunidad como una empresa socialmente responsable. (La Hora, 2010).

“**BALANCEADOS UP**”.- es una empresa que se dedica a la elaboración de alimentos zootécnicos para consumo animal, específicamente balanceados para mascotas, ganado, pollos, camarón y cerdos. Esta empresa cuenta con una fuerza laboral de 100 trabajadores, los mismos que en conjunto son capaces de producir 6000 toneladas de balanceado por mes. Los principales problemas que afrontó esta empresa estuvieron ligados no sólo en cuestiones de calidad, sino también en la productividad desde el punto de vista personal, como de la infraestructura. Razón por la cual la Unidad Productiva de la empresa, tomó la decisión de implementar un Sistema de Gestión Integrado (SGI), que esté basado en mejorar los procesos productivos para apuntalar en el desarrollo eficiente y equilibrado de sus productos, con la finalidad de abrir nuevos mercados. No obstante, el compromiso en sí fue adquirido luego del diagnóstico que arrojaron los requisitos para aplicar a las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2009 y OHSAS<sup>1</sup> 18001:2007. Gracias a la política y los objetivos del SGI que se establecieron como medio para alcanzar la mejora continua, se corrigieron a tiempo ciertas falencias que se estaban manifestando en el desarrollo del personal y su productividad. Como aporte de estos sistemas de gestión, los altos directivos ahora pueden identificar procesos, peligros y controles que reduzcan el riesgo laboral y en el desarrollo del producto específicamente.

---

<sup>1</sup> Por sus siglas en inglés: Occupational Health and Safety Assessment Series, comprende un conjunto de normas que están enfocadas en la promoción de salud y seguridad laboral.

## **Estudios realizados sobre la industria de alimentos y bebidas en Ecuador**

De acuerdo a un estudio realizado por la revista Ekos Negocios (2014), manifiesta que la industria de alimentos y bebidas se ha convertido en uno de los sectores más influyentes para potenciar negocios exitosos, siendo además una importante fuente generadora de empleo. Este auge, se da especialmente por la gran demanda que tienen este tipo de productos en el mercado, razón por la cual este sector se convierte en un pilar del aparato productivo del país. La tecnología ha llegado a ser el aliado estratégico para acelerar el crecimiento de esta industria, haciendo posible la fabricación de productos de mejor calidad, acorde a las exigencias del mercado; según la Organización Mundial de Comercio (OMC) se considera que a nivel mundial existe un saldo mayor a los \$ 1300 millones de productos alimenticios que se comercializan en la actualidad, y que registra un crecimiento promedio de 12% anual. En el país, la inversión extranjera directa por concepto de agricultura, silvicultura, caza y pesca significó el 1.6% de la inversión total nacional de 2013, evolucionando crecientemente en los últimos 3 años. Asimismo, este sector tiene una incidencia del 13% sobre el PIB, lo que significa alrededor de \$ 8.294 millones en valores constantes y una tasa de crecimiento anual equivalente al 4%. (Ekos Negocios, 2014)

De las cifras mencionadas se considera que las provincias del Guayas y Pichincha son las protagonistas, puesto que según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) estas provincias consolidan el 88% de los ingresos totales del sector, así como también el 75% de empresas que se dedican a esta actividad

económica, reportando también una recaudación tributaria mayor a los \$ 17 millones en impuestos.

Finalmente, entre los avances más importantes de la industria alimenticia, vale destacar que existe un proceso de implementación de un etiquetado tipo semáforo que sirva para detallar el contenido del producto, especialmente en lo que respecta a cantidad de azúcar, grasa y sal; todo esto con el propósito de informar de mejor manera a la población sobre los productos que consume.

### **Generalidades de la empresa Nestlé**

Hace 60 años empezaron a comercializarse productos de la compañía Nestlé en el Ecuador, como consecuencia de una visita al país de los ejecutivos de Nestlé Products Export Inc. Desde entonces, esta marca ha sido considerada como una de las más prestigiosas en el país y el mundo. Actualmente, está presente en más de 100 países del mundo y cuenta con más de 278.165 colaboradores, que trabajan para ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar, a sus clientes. Para Nestlé es fundamental desarrollar sus actividades de negocio teniendo en cuenta las necesidades y retos de la sociedad. Por eso, considera que su máxima responsabilidad se manifiesta en la Creación de Valor Compartido (CVC), generando riqueza tanto para la empresa como para la sociedad. La CVC, para poder aplicarse, se asienta en el compromiso medioambiental.

En Ecuador, la compañía Nestlé Ecuador S.A. publica anualmente su informe de Creación de Valor Compartido, en el cual ejerce una rendición de cuentas y hace una reflexión acerca de los logros y oportunidades de mejora en sus procesos administrativos. Los datos, cifras y reflexiones incluidos en el informe han sido organizados aplicando la metodología sugerida por el Global Reporting Initiative - GRI. La norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas y las normas de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS. Adicionalmente, el informe cuenta con la auditoría de la firma independiente Deloitte & Touche Ecuador, la misma facilitó una evaluación objetiva sobre los niveles de cumplimiento. (Nestlé, 2013).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se basará en el tipo de estudio bibliográfico ya que en primera instancia consistirá en el análisis de documentos, tales como las normas ISO y su rol en las empresas para lo cual se recurrirá a textos que expliquen los fundamentos de estas normas y el papel que juegan en la responsabilidad social corporativa, situación actual, tipos de norma y documentos que sirvan de respaldo para el tema de tesis planteado. De igual forma, el tipo de estudio también será de campo, debido a que se hará una investigación a un grupo de personas relacionadas con la empresa Nestlé, en temas como para conocer su situación actual y grado de conocimiento respecto a la aplicación de las normas ISO y demás aspectos que estén vinculados al tema de investigación.

Esta investigación se fundamentará en el siguiente método:

- i. **Método documental:** Inicialmente la investigación será documental, debido a que se basará el estudio de textos, informes y demás artículos que estén relacionados a la situación de las normas ISO y su incidencia en el sector de alimentos, particularmente, en la empresa Nestlé. Posteriormente, esta investigación se sustentará con una entrevista realizada a un funcionario de esta compañía ligado al departamento de calidad.

### **Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

En relación a las principales técnicas e instrumentos a emplearse para la recolección de datos se plantea la siguiente:

**La entrevista** será la técnica utilizada, ya que mediante esto se pretende recabar criterios, opiniones, sugerencias y nuevas ideas que permitan conocer con mayor profundidad los problemas implícitos a lo largo del estudio y comprender de mejor manera el por qué es importante la aplicación de normas ISO dentro de los procesos productivos de la empresa Nestlé.

Esta entrevista fue realizada el día viernes 5 de septiembre de 2014 a un Analista de Calidad de la compañía Nestlé, quien de forma reservada colaboró

con la información necesaria para la explicación del presente trabajo de investigación y manifestó de forma textual lo siguiente:

“De acuerdo a la experiencia que he tenido en Nestlé sobre el uso y aplicación de la norma ISO 9001, espero este resumen te sirva y lo que sí puedo asegurar es que la norma ISO 9001 es el punto de partida para toda empresa que no posee ningún tipo de certificación, pero que actualmente la misma no es suficiente y debe ir acompañada de otras normas de acuerdo a las exigencias de los clientes”.

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

En relación a las ventajas alcanzadas con las normas ISO 9001, el Ing. Ortiz explicó los siguientes puntos:

1. Manejo adecuado de los procesos con que cuenta la compañía, dado que estas normas generan un orden y una metodología aplicada para cada proceso que se realiza dentro de Nestlé, tanto los de tipo productivo como administrativos.
2. Mejora el tema de la trazabilidad de los productos, ayudando a dar respuestas oportunas y encontrar las causas básicas ante cualquier desviación de calidad que pudiera presentarse.
3. Da la confianza a los proveedores de materiales, en que se cuenta con procedimientos establecidos.
4. Mayor confianza por parte de los clientes, los cuales reconocen a una empresa certificada con esta norma, más aún si maneja temas de seguridad alimentaria.

Se podría resumir que el éxito alcanzado por la compañía desde que inició la implementación de las normas ISO 9001 se ve reflejado en el ambiente de trabajo interno que se vive en la empresa, con procedimientos muy claros y bien definidos que cuentan con una metodología de mejora continua que lleva que los mismos sean muy dinámicos y se vayan adaptando a las necesidades actuales de la empresa, es una herramienta de trabajo que se volvió una forma de trabajo que lo que busca es que los procesos cuenten con indicadores claros en donde sean necesarios, que cada una de las personas que forma la empresa trabaje bajo una misma misión y visión definidas, las cuales llega a cada uno de ellos mediante un “cascado” de indicadores que aseguren que cada una de las áreas sean partícipes de los resultados a conseguir en la estrategia que se levanta año a año, y sean conscientes de ser elementos fundamentales del desarrollo de la empresa.

Definitivamente esta norma se da en primer paso por la exigencia de los clientes a que las empresas cuenten con metodologías que aseguren los controles, mediciones y mejoras que se puedan dar en los procesos. Por parte de las empresas, esta norma abrió la visión a conectar las estrategias corporativas con las bases, con indicadores operacionales que influyan directamente sobre los estratégicos. Con las normas ISO, se abrieron oportunidades en la empresa de buscar y encontrar los puntos de mejoras que logren optimizar sus procesos y mejoren la calidad de sus productos.

En principio de la implementación, las normas ISO se presentaron como una metodología muy rígida que no ayudaba mucho a los cambios continuos que Nestlé maneja normalmente, se creó mucha documentación que en vez de ayudar se tornó una deficiencia para avanzar en los procesos, se empezaron a manejar procesos muy burocráticos, centrando los mismos en personas los cuales tomaban mucho tiempo para poder ejecutarlos

La implementación demandó mayor cantidad de recursos y de tiempo, lo cual derivó en levantamiento de procedimientos de manera incorrecta dado a que no se podía tener la participación total de los involucrados en los procesos. El manejo de la documentación en un inicio no se podía controlar, por la gran cantidad de registros que se implementaron en los procesos y los archivos de la documentación empezó a tener un gran crecimiento que se tuvo que tener una bodega para poder guardar los mismos por el tiempo que los pide la norma.

Las ISO9001 dan un orden a los procesos, se considera que son sustentables en empresas del sector alimenticio pero no suficientes, dado que estas normas lo que aseguran que exista un paso a paso y un control en los procesos, pero esto no implica que tengas el mejor alimento que otras empresas, las ISO da un orden a las cosas, la calidad viene de normas y procedimientos adicionales que implemente la compañía. Las ISO 9001 se complementan con otras normas como las BPM (Buenas prácticas de manufactura), ISO22000 (Seguridad Alimentaria), entre otras de acuerdo al giro de negocio que maneje la empresa.

El entrevistado manifestó que desconoce sobre incentivos de parte del Gobierno Nacional en este aspecto. Al menos en Nestlé no se benefician de algún incentivo por contar con este tipo de certificaciones.

## **RESULTADOS**

Los resultados de la presente entrevista manifiestan que la aplicación de las Normas ISO 9001 es un proceso riguroso que requiere y exige cambios estructurales para las compañías que deseen obtener esta certificación; inclusive para empresas grandes como Nestlé se han presentado inconvenientes al momento de ejecutarla debido a la gran cantidad de procesos nuevos , recursos y levantamiento de datos que en algún momento fueron considerados como burocráticos, pero asimismo, esto permitió optimizar los procesos operativos de la compañía y evidentemente los resultados se pueden palpar en la actualidad, donde esta compañía no sólo ha conseguido posicionarse en el mercado ecuatoriano sino en el plano internacional.

Y es que la contribución de las normas ISO 9001 se ven reflejadas en diversos campos, sean estos económicos, sociales o ambientales, pero el plano más importante es el compromiso y la confianza que una empresa transmite hacia sus consumidores, empleados y proveedores, puesto que el simple hecho de contar con este tipo de certificaciones dejan claro que se trata de una empresa que día a día está en búsqueda del perfeccionamiento de sus procesos y esto se traduce en mejor servicio al cliente, mejores materiales para la elaboración de los productos,

calidad garantizada y mayor satisfacción por parte de los clientes. Evidentemente las normas ISO de por sí representan una ventaja competitiva, y el mercado tendrá mayor preferencia por una empresa certificada que por una que se desconoce su trayectoria y mucho menos cuenta con alguna garantía. Por tal razón, las ISO mejoran la competitividad y por ende productividad de las empresas que la apliquen, así como la confianza de sus consumidores y aseguran el crecimiento de la misma a largo plazo.

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de la presente investigación permite establecer las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad el término calidad se ha difundido mucho entre las empresas debido a que, en la mayoría de los casos, se convierte en un factor diferenciador entre una empresa y otra, especialmente porque esto denota procesos más eficientes e innovadores que sin lugar a dudas se traducen en valor agregado para los clientes.
2. Bajo este contexto, muchas empresas en los diferentes sectores productivos del país, en este caso analizando la situación de la empresa Nestlé, han optado por la aplicación de sistemas de gestión de calidad y aseguramiento de la misma a través de las certificaciones ISO; las mismas que se convierten en una especie de “sello de calidad” o “garantía” para todas las partes involucradas, sean estas empresas proveedoras, empleados y principalmente para los consumidores.

3. El análisis de los casos presentados, tanto en Nestlé como Galapesca y Balanceados UP, permite llegar a la conclusión que las normas ISO si se convierten en una estrategia de desarrollo competitivo, que a largo plazo genera mayor confianza en el mercado. Sin embargo, si bien las normas ISO de por si involucran una mejora de los procesos, las empresas deben trabajar por acompañar o complementarse con otras certificaciones acorde al negocio, con la finalidad de dar un mayor aporte a la marca ofrecida.
4. Nestlé como una de las compañías de mayor prestigio del Ecuador y del mundo, no podía quedarse atrás en el proceso de aseguramiento de la calidad que los ha destacado durante décadas, y que de alguna forma a través de la implementación de esta normativa se confirma el desarrollo de un proceso de producción de calidad que, entre otras cosas, genera un mayor nivel de confianza entre sus clientes, empleados y proveedores. Sin embargo, en el plano de las empresas de alimentos y bebidas, además de las certificaciones ISO siempre será necesario contar con otro tipo de normas que la complementen, tal es el caso de las BPM (Buenas prácticas de manufactura), ISO22000 (Seguridad Alimentaria), entre otras de acuerdo al giro de negocio que maneje la empresa. Nestlé, demostró que este tipo de procedimientos eran beneficios para su estructura organizacional porque consiguió un ordenamiento en sus procesos internos que cambió paulatinamente el modo de pensar y de trabajar de sus empleados, para enfocarse en un ambiente proactivo que asegure la calidad en cada eslabón inmerso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, S., Hinelda, R., & Zambrano Vargas, S. (2013). *Evaluación de la gestión de la calidad en fabricas procesadoras de lácteos: Un estudio del caso*. Revista Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas (Febrero 2014)*. Quito: Dirección de Estadística Económica.
- Bernardo, M., Casadesus, M., & Heras, I. (2009). *Auditorías integradas de los sistemas de gestión: un estudio empírico*. Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización No. 39.
- Bureau Veritas. (2011). *Comprender los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001*. Madrid: Burea Veritas Business School.
- Bustelo Ruesta, C. (2012). *La normalización internacional en información y documentación: Una historia de éxitos. El caso de la normalización ISO en gestión de documentos*. Métodos de información Vol. 3 No. 4.
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (marzo de 2009). *El sector industrial del Ecuador*. Obtenido de [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)
- Caro Martínez, L., López Flores, E., & García Martínez, J. A. (2010). *Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: un estudio de casos*. Cuadernos de gestión Vol. 10.
- Carro Cartaya, J. C., & Carro Suárez, J. R. (2008). *La inteligencia empresarial y el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000*. Ciencias de la Información Vol. 39.
- Costa, M., & Lorente, A. (2008). *Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades*. Cuadernos de economía y dirección de la empresa (CEDE) (Asociación científica de economía y dirección de la empresa (ACEDE)) Vol. 34.
- Ekos Negocios. (2012). *Ecuador y el mundo en 2012: Lo que se viene*. Quito: Unidad de Análisis Económico Ekos Negocios .

- Ekos Negocios. (27 de febrero de 2014). *Zoom al sector alimenticio*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- Galapesca. (2014). *Información corporativa acerca de Galapesca, Starkist y Dongwon*. Obtenido de <http://galapesca.com/es/1790-2/>
- Gutiérrez Gutiérrez, L., Tamayo Torres, J., & García Morales, V. (2010). Un estudio empírico del impacto de las iniciativas actuales de gestión de la calidad sobre la innovación y flexibilidad organizativa. *Revista española de financiación y contabilidad*, 39(148).
- Hoy. (3 de enero de 2014). *Los empresarios piden prórroga para normas*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-empresarios-piden-prorroga-para-normas-598149.html>
- Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). *Impacto en los beneficios de la implementación de las Normas de Calidad ISO 9000 en las empresas*. Copiapó, Chile: Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Atacama.
- La Hora. (3 de septiembre de 2010). *Sólo 859 empresas tienen certificación ISO 9001*. Obtenido de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101012261/-1/S%C3%B3lo\\_859\\_empresas\\_tienen\\_certificaci%C3%B3n\\_ISO\\_9001\\_.html#.U8WbflHCdFJ](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101012261/-1/S%C3%B3lo_859_empresas_tienen_certificaci%C3%B3n_ISO_9001_.html#.U8WbflHCdFJ)
- La Hora. (23 de noviembre de 2010). *Starkist ayuda a la comunidad*. Obtenido de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101052371/-1/StarKist\\_ayuda\\_a\\_la\\_comunidad.html#.VAo7YhbCeLw](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101052371/-1/StarKist_ayuda_a_la_comunidad.html#.VAo7YhbCeLw)
- Ministerio de Industrias y Productividad. (10 de Enero de 2013). *Sector manufacturero industrial aporta al crecimiento económico del país*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-ayorta-al-crecimiento-economico-del-pais/>
- Morelos Gómez, J., Fontalvof, T. J., & Vergara, J. C. (2013). *Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena*. Estudios gerenciales Vol. 29 No. 126.
- Narváez, G. (26 de septiembre de 2013). *El sector de alimentos deberá ajustar a 2 normas de etiquetas*. Obtenido de Diario El Comercio: [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/etiquetas-alimentos-transgenicos-salud-calorias-Ecuador\\_0\\_1000100072.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/etiquetas-alimentos-transgenicos-salud-calorias-Ecuador_0_1000100072.html)

- Nestlé. (2013). *Informe de Creación de Valor Compartido 2012*. Obtenido de <http://ww1.nestle.com.ec/media/noticiasnestle/infomedecreaciondevalorcompartido2012>
- Nicoletti, J. A. (2008). *Adecuación y aplicación de las normas de calidad ISO 9000:2000 en el campo educativo*. Horizontes Educativos Vol. 13.
- Normas y Certificaciones. (14 de julio de 2014). *Los beneficios del ISO 9001*. Obtenido de <http://www.normasycertificaciones.com/los-beneficios-de-iso-9001>
- Obando, E. (Junio de 2012). *Sectores Económicos del Ecuador*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/altairsalome/sectores-econmicos-del-ecuador-13449781>
- Paz, P., Galvis C., E., & Argote, F. (2007). *La comunicación organizacional en la implementación de procesos de ISO 22000 en empresas de producción de alimentos*. Biotecnología en el sector agropecuario y agroindustrial.
- Prieto, Y. O. (2008). *Buenas prácticas de laboratorio y las normas ISO 9001:2000*. Biotecnología Aplicada Vol. 25.
- Sansalvador Sellés, M. E., & Cavero Rubio, J. A. (2005). El costo total de la calidad en organizaciones ISO 9000: un estudio empírico. *Revista española de financiación y contabilidad*, 34(127), 899-924.
- Schmalbach Vergara, J., Herrera Fontalvo, T., & De la Hoz, E. (2012). *Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la zona industrial vía 40*. Pensamiento & Gestión.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: Una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 11(2), 89-100.
- Viveros, D. (28 de junio de 2013). *La producción industrial de Ecuador creció en 7.52%*. Obtenido de [http://www.espol.edu.ec/espol/docs\\_escribe/3236.pdf](http://www.espol.edu.ec/espol/docs_escribe/3236.pdf)

## **ANEXOS**

**1. ¿Cómo describiría la contribución de las normas ISO 9001 dentro de los procesos productivos de la empresa Nestlé como estrategia de desarrollo competitivo? Hablar un poco del éxito alcanzado.**

**2. ¿Cuál considera que es la mayor motivación que ha llevado a las empresas a implantar el modelo ISO 9001 en sus organizaciones?**

**3. ¿Podría explicar cuáles son los puntos débiles que las empresas como Nestlé manifestó al momento de la aplicación de las normas ISO 9001? - (desventajas que presentan las normas ISO)**

**4. ¿Estos modelos ISO 9001 podrían ser considerados como modelos sustentables a lo largo del tiempo en empresas del sector alimenticio?**

**5. ¿Las empresas que aplican normas ISO 9001 en el Ecuador reciben algún tipo de incentivo por parte del Gobierno Nacional?**