

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración de Empresas y Mercadeo

Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad para una empresa del Sector Alimenticio en República Dominicana



Trabajo de Grado presentado por

Marialva Ventura Rijo

Para la obtención del grado de

Licenciatura en Administración de Empresas

Asesor
Ing. Fèlix Díaz

SANTO DOMINGO, D.N
ENERO 2005



Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad para una franquicia del Sector Alimenticio establecida en República Dominicana

Índice

Agradecimientos.....	i
Introducción.....	iii
Antecedentes.....	v
Justificación.....	.xi
Objetivos.....	.xii
Metodología.....	.xiii

Capítulo I. ADMINISTRACION DE COSTOS Y COSTOS DE CALIDAD

1.1	Principios básicos de la Administración de Costos	1
1.2	Fundamentos Teóricos de los Costos de Calidad	3
1.3	Control de Costos de Calidad	5
1.3.1	Aseguramiento de la Calidad	6



Capítulo II. LA INDUSTRIA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS Y SUS NORMATIVAS

2.1	La Industria de Servicios Alimenticios	8
2.2	El Codex Alimentarius	13
2.3	Avances obtenidos en los últimos años por la Comisión del Codex Alimentarius.	17
2.4	Proyecciones del Codex Alimentarius para el futuro	19
2.5	La Organización Internacional de Normalización	20
2.6	Las Normas ISO 9000	22
2.7	La Comisión Panamericana de Normas y Técnicas	24
2.8	Buenas Prácticas de Manufactura	25
2.9	Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos	26

Capítulo III. ASPECTOS GENERALES DE LAS FRANQUICIAS

3.1	Orígenes de las Franquicias	28
3.2	Concepto de Franquicia	30
3.2.1	Lo que recibe el franquiciador en retorno por la franquicia	31
3.2.2	Ventajas de las Franquicias	32
3.2.2.1	Ventajas para el franquiciador	33
3.2.2.2	Ventajas para el franquiciado	
3.2.3	Desventajas de las franquicias	36
3.3	Características que debe buscar un franquiciador en un franquiciado	38
3.4	Los Franquiciadores como fuente de financiamiento	40



3.4.1	Elementos claves para determinar la franquiciabilidad de un negocio	40
3.4.2	Minoristas Independientes y Franquicias	42
3.5	Las Estrategias de Cobertura de Mercado	43
3.6	Clasificación de las Franquicias	45
3.6.1	Según el grado de funcionamiento y complejidad	45
3.6.2	Según los derechos que otorgan	46
3.6.3	Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica	46
3.6.4	Según la evolución del concepto, derecho cedidos y transmisión del Know How	47
3.7	Situación actual de las franquicias en República Dominicana	49

Capítulo IV. NORMAS DE CALIDAD ALIMENTICIA EN REPUBLICA DOMINICANA

4.1	Instituciones competentes en el área	52
4.2	Especificaciones de calidad de las autoridades	54
4.2.1	Datos comparativos de las especificaciones dominicanas y las del Codex Alimentarius	56

Capítulo V. LA EMPRESA BAJO ESTUDIO

5.1	Administración de los Costos de Calidad	57
5.1.1	Costos de Prevención	57
5.1.2	Costos de Evaluación	59



5.1.3 Costos por Fallas	60
-------------------------	----

Capítulo VI. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS DE CALIDAD

6.1 Principios Teóricos en los que se basa el Sistema propuesto	62
6.2 Sistema de Control de Costos de Calidad	64

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

Fuentes de Referencia

Glosario de Términos



AGRADECIMIENTOS

A ti Padre Dios, por haber sido el motor de todo este engranaje, por haberme dado las fuerzas que necesitaba en los momentos precisos. Gracias por confirmarme cada día que ciertamente estás ahí y siempre me oyes.

A mis padres, por darme el privilegio de venir al mundo.

Mami. Gracias por ser una madre en toda la expresión de la palabra, por hacer hasta lo imposible para que mi vida sea una experiencia feliz, aún cuando eso pudo representar en muchos momentos esforzarte de formas en las que sólo tu pudiste hacerlo. Esto es tan tuyo como mío. A buen entendedor, pocas palabras bastan. Simplemente Te Amo.

Papá y Mamá, mis Súper Abuelos, los que han sabido bastar y sobrar. Ustedes son una parte muy importante de lo que soy hoy. Gracias es lo menos que puedo decirles. Los Adoro.

A Clarindhi, más que una amiga, mi hermana. Definitivamente mi Karma. Gracias por ayudarme siempre a ver el vaso medio lleno y sobretodo por estar ahí para cantar la canción de mi corazón cada vez que la olvido. Juntas hemos aprendido que más allá de las apariencias, la vida tiene otros significados.

Al Ing. Félix Díaz por enseñarme que a veces en lo pequeño está lo más importante, por estar dispuesto desde el primer momento a ayudarme a hacer de



este sueño una realidad, y sobretodo por ver este proyecto como suyo y de hecho, lo es. Una parte de usted se queda aquí.

A mis tíos, en especial a Luis e Ivelisse, por servir de apoyo quizá sin darse cuenta. Definitivamente son una parte muy importante en mi vida.

A Moisés, una de las personas que me cayeron del cielo para enseñarme muchas cosas que definitivamente necesitaba aprender. Gracias por tu amistad y por el esfuerzo que haces para tratar de comprender mis locuras.

A todos mis amigos, los cuales no puedo mencionar por su nombre pero que saben quienes son. Gracias por estar ahí para mí en todo momento.

A Omar Cepeda, gracias por confiar en mí y por ser más que mi jefe, un amigo. De ti he aprendido mucho, tanto en lo profesional como en lo personal y eso es algo que llevaré conmigo siempre.

A todos mis compañeros de trabajo, en especial a Carmelo María, por ayudarme a llevar los días de presión de la manera más fácil posible.

A todos los profesores a lo largo de mi carrera, cada uno de ustedes puso un granito de arena para que hoy pueda ser lo que soy.

A todas las personas que no he mencionado, pero que han pasado por mi vida dejando una huella. Sin duda todos ustedes estuvieron en el lugar indicado a la hora precisa.



INTRODUCCION

El tema de la calidad ha adquirido una gran importancia en la última década a nivel mundial y nuestro país no ha sido la excepción. No basta con ser bueno, es necesario ser excelente para poder sobrevivir en un mercado de constante competencia.

La excelencia tiene un costo y aún más cuando se refiere a productos alimenticios que es lo que vamos a tratar en el tema que nos ocupa. Al hablar de una franquicia, el problema es aún mayor, debido a los exigentes requisitos de la misma, ya que cumplir con estos implica incurrir en costos adicionales.

En la República Dominicana se ha desarrollado en los últimos cinco años el sistema de franquicias pertenecientes a este sector, las cuales requieren de un estricto control para asegurar su marca y la imagen en el mercado.

Debido a lo rigurosas que son, cumplir con estas exigencias de calidad del franquiciador agrega costos al proceso, y sobretodo en un país en vías de desarrollo como el nuestro, donde los costos de importación resultan ser bastante elevados.

Además de las exigencias particulares de cada franquicia, se debe cumplir con normas generales establecidas tanto del país de origen como en el destinatario, normas estas que representan de igual forma un elemento de costo.



Las empresas deben estructurar un plan para el cumplimiento de las normas y especificaciones desde el momento de establecer su negocio para así evitar costos por defectos y fallas en el servicio y de igual forma, tratando de no afectar su nivel de utilidades (ganancias).

Es común ver, que en la búsqueda de la reducción de costos, se pierda de vista el nivel de calidad exigido y la empresa en cuestión se vea en la obligación de cerrar sus puertas al público, ya sea porque pierden su nicho en el mercado o peor aún, por exigencias del franquiciador.

Es precisamente la situación anterior la que se debe evitar a través de una identificación efectiva de los costos de calidad y de una administración eficaz de los mismos. Es posible y necesario crear un balance entre estos dos conceptos, calidad y costo.

A partir de lo anteriormente expuesto y basándonos en las investigaciones realizadas, se propone un Sistema de Control de Costos de Calidad que de implementarse mejorará la relación costo/beneficio, tomando en cuenta la incidencia que tienen los costos ligados a la calidad en las utilidades de la organización.



ANTECEDENTES

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSTOS

Los orígenes de la implementación de Sistemas de Costos, se considera que los pioneros en este ámbito fueron las antiguas civilizaciones del Medio Oriente.

Entre los años 1485 y 1509 industrias europeas comenzaron a utilizar sistemas de costos que tenían cierta similitud con los existentes en la actualidad. En 1557 los productores dedicados a la fabricación de vinos introdujeron un elemento que denominaron Costo de Producción y comprendía lo que hoy conocemos como materiales (materia prima e insumos) y mano de obra.

El surgimiento de la Revolución Industrial en 1776 trajo consigo grandes fábricas, con esto se pasó de la producción artesanal a la industrial y se creó la necesidad de tener mayor control sobre la mano de obra y los materiales. Luego, en el año 1777 se hizo una primera descripción sobre los costos de producción y en 1778, se inició la utilización de los libros auxiliares en todos los elementos que incidían en el costo de los productos.

En la última parte del Siglo XIX, se comenzó a teorizar sobre los costos, tarea que estuvo a cargo principalmente de Inglaterra.

El mayor desarrollo de la Contabilidad de Costos, con respecto a años anteriores tuvo lugar entre 1890 y 1915, debido a que en dicho periodo se integraron los registros de los costos a las Cuentas Generales en países como Estados Unidos.



Entre 1900 y 1910, la Contabilidad de Costos pasa a depender de la Contabilidad General.

Más tarde, entre los años 1920 y 1930 Federico Taylor empieza a experimentar con los Costos Estándar en una empresa llamada Bethlehem Steel Co. Al percatarse del crecimiento de los activos fijos en el año 1953, A.C Littelton estableció entonces la necesidad de amortizarlos a través de tasas de consumo a los productos fabricados como costos indirectos.

A pesar de los avances que se habían obtenido en la rama de la Contabilidad de Costos, aún en 1980 las empresas industriales consideraban sus procesos de acumulación de los mismos como secretos, ya que el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y análisis requeridos. No fue hasta 1981 que el norteamericano H.T Jonson resaltó la importancia de la Contabilidad así como de los Sistemas de Costos como herramienta clara para brindar información sobre la producción a la gerencia.

Es de esta manera como han surgido y evolucionado los sistemas de costos que hoy conocemos, desarrollándose cada día más tanto en la teoría como en la práctica.



HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Según Feigenbaum, el Control de la Calidad hasta el fin del Siglo XIX se caracterizó por ser llevado a cabo en su totalidad por los operarios, es por esta razón que lo denominó Control de Calidad del Operario. Luego, durante la Primera Guerra Mundial se dio el Control de Calidad del Capataz y entre esta y la Segunda Guerra Mundial surge el Control de Calidad por Inspección o, es decir, Control de Calidad Moderno.

En 1931 Walter Shewart publicó "Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados" en el cual se plantean los principios básicos del Control de Calidad, basándose en el uso de Cuadros de Control.

Después del aporte realizado por Shewart se aprobaron y publicaron en 1941 y 1942 los "Estándares Z", mejor conocidos como los estándares de la guerra e igualmente en 1941 Leslie E. Simons publicó "Un Manual de Métodos Estadísticos para Ingenieros".

Hasta este momento, los aportes mencionados era lo único con lo que se contaba en lo referente a Control de Calidad en Occidente, donde en la época de los Cuarenta no se le daba gran importancia en las empresas a la calidad y mejoramiento. Pero en 1947 un grupo de empleados de Johns-Manville editó un video llamado "Control de Calidad Moderno" el cual tenía por objetivo promover los principios e instrumentos básicos del control de calidad en el ámbito de los empleados y de forma indirecta a nivel gerencial.



Dentro de lo que se mostraba en dicho material, podemos destacar: cuadros de control, límites para gráficos de barras y cuadros R, histogramas y muestreo. El éxito fue tal, que el video trascendió la empresa y se utilizó durante varias décadas, pero la región de Occidente no tuvo una verdadera concientización sobre la calidad hasta los años 80.

Mientras esto sucedía Occidente, en Japón luego de la Segunda Guerra Mundial se enfrentaban al gran reto de reconstruir su país, para lo cual contaron con el apoyo de las fuerzas de ocupación de Estados Unidos, cuyo real propósito era evitar que Japón recuperara la capacidad de cometer actos bélicos que había tenido en el pasado.

Para este fin, llevaron a Japón expertos estadounidenses los cuales implementaron programas con el objetivo de ayudar en la labor de reconstrucción. Se construyeron establecimientos orientados a la fabricación de radios, pero existía un problema: los administradores japoneses experimentados se habían alejado de estas tareas durante la guerra y el personal con el que se contaba carecía de experiencia, lo que resultaba en la obtención de productos de muy baja calidad.

Con el fin de contrarrestar este problema, fue creado el Laboratorio Nacional de Pruebas Eléctricas (National Electric Testing Laboratory-NETL) el cual tenía a su cargo la gestión de control de calidad, pero poco tiempo después se dieron cuenta de que era una solución a medias, que era necesario eliminar el problema para lo que hacía falta capacitar a una nueva generación de administradores.



Se inició entonces un programa a cargo de la Sección de Comunicación Civil(Civil Communication Section-CCS) y la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros(Japanese Union of Scientists and Engineers-JUSE) en el cual se incluyeron temas de capacitación, entre los cuales se destaca el Control Estadístico de la Calidad(Statistic Quality Control-SQC) específicamente los aportes de Shewart en esta materia.

La JUSE, se percató de la importancia del SQC y requirió la presencia de expertos que pudieran profundizar en el tema. Es en este momento donde aparece Edward Deming quien ya había estado en Japón en el año 1947 formando parte de una comisión de observación económica.

En 1950, por un periodo de dos meses, Deming se encargó de entrenar a cientos de ingenieros y administradores y de igual forma a ejecutivos de primer nivel. Para este entrenamiento se enfocó en tres aspectos fundamentales:

- El ciclo PDCA
- Las causas de las variaciones
- El control de procesos con Cuadros de Control

Los aportes de Deming fueron acatados produciendo excelentes resultados, pero paulatinamente se perdió la motivación tanto de los trabajadores como de los ejecutivos y se iniciaba un camino de regreso a la situación inicial. Para solucionar este problema se invitó a Joseph M. Juran para dictar una serie de conferencias concernientes al papel de la gerencia en la promoción de actividades dirigidas al control de la calidad.



Esta visita de Juran, fue lo que marcó el principio de la entrada de Japón a la Calidad Total, introduciendo aspectos tales como la definición de las políticas de calidad y la planificación de la misma. Todo esto se vio reforzado por la publicación en japonés del libro de Peter Drucker "The Practice of Management" en el cual se plantea el concepto de Administración por Objetivos.

Es de esta forma como los japoneses fusionan las ideas que habían presentado Deming y Juran y la Administración por Objetivos y dan los primeros pasos hacia la Planeación Estratégica de la Calidad y la Administración de la Calidad Total (Total Quality Management-TQM)

En 1957, el japonés Kaoru Ishikawa publica un libro resaltando la importancia de la Administración y las Políticas Operacionales, lo que constituye la base de lo que hoy conocemos como Control de Calidad en Toda la Compañía (Company Wide Quality Control-CWQC)

En 1960, Juran visita nuevamente Japón y en esta ocasión se centró en enfatizar la responsabilidad de la gerencia al momento de definir objetivos y planificar con el fin de mejorar.

Durante los años 60 Shigeo Shingo desarrolla el sistema Poka Yoke y los sistemas de inspección en la fuente. Para 1977 planteó de manera formal la estrategia de Cero Defectos, lo cual según explicaba no se podía obtener mientras el problema se siguiera enfocando de acuerdo a los lineamientos del SQC.



JUSTIFICACION

La falta de un apropiado nivel de conocimiento del tema por parte de muchas de las personas que se ven involucradas en éste es preocupante, sobre todo al tratarse de empresas que ofrecen servicios alimenticios las cuales deben asegurar la calidad, porque no pueden poner en riesgo los clientes que en ellos confían.

Es necesario que se tenga dominio de la materia, constituye un gran reto para el administrador: mantener un nivel de costos, aprovechando cualquier oportunidad de reducción, pero al mismo tiempo cuidar de que esto no afecte negativamente el nivel de calidad, buscando siempre sobrepasar las expectativas del cliente, tanto en lo referente a productos como a servicios.

Es igualmente importante dar a conocer las normas relacionadas con el proceso y hacer énfasis en la necesidad de que el administrador establezca como prioridad el cumplimiento de las mismas.



OBJETIVOS

GENERALES:

-Conocer cuáles son los costos de calidad vinculados al sector de servicios alimenticios y la mejor forma de administrarlos.

ESPECIFICOS:

-Determinar los costos en los que se incurre, con el fin de obtener una materia prima que cumpla con las especificaciones de calidad establecidas.

-Explicar los procedimientos de control de calidad que se llevan a cabo a lo largo del proceso y que costos implican.

-Analizar si se le presta especial atención al control de los costos antes mencionados.

-Identificar cómo se maneja dentro de la empresa el problema *Costo vs. Calidad*.



METODOLOGIA

Se propone realizar un estudio sobre las especificaciones de calidad aplicables a una franquicia del Sector Alimenticio establecida en República Dominicana, así como las normas generales de calidad e importación y determinar los costos que esto implica.

Se presentarán brevemente los aspectos relevantes concernientes al tipo de investigación, diseño de investigación, el universo de estudio, la muestra a considerar, métodos y técnicas de recolección de datos y los procedimientos para su análisis

Tipo de Investigación

Según el alcance de la investigación, se estableció que, primero se utilizará la técnica de exploración dentro del marco teórico existente en cuanto a normas y procedimientos, luego se describirá el proceso que se sigue en la empresa bajo estudio y más tarde se correlacionarán las variables entre sí para establecer entonces diferencias entre ellas, y de esta manera desarrollar un Sistema de Control de Costos de Calidad que permita eliminar las fallas existentes.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación está definido en función de los propósitos a seguir en el objeto de estudio, existen muchas propuestas de clasificación de los tipos de diseño a implementar, pero de manera primaria, en relación al tipo de datos que



se deben recolectar, se pueden clasificar en diseños de campo y diseños bibliográficos, puesto que incluye dos fases, una no experimental y otra experimental de observación directa.

Población o Universo de Estudio

La población objetivo para este estudio corresponde a las empresas dedicadas al Sector Alimenticio en sentido general.

Muestra a Considerar

La muestra a considerar para fines de la investigación es una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios establecida en República Dominicana desde el año 2001.

*Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad
para una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios
en República Dominicana.*



**Capítulo I. Administración de
Costos y
Costos de Calidad**



Capítulo I

1.1 Principios básicos de la Administración de Costos

Se define como costo el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios el cual está medido en dinero, a través de la reducción de activos mediante desembolsos o incurriendo en pasivos en el momento de obtener los beneficios. El costo consta de tres elementos:

1. La Mano de Obra
2. Los Materiales, que a su vez están compuestos por la Materia Prima y los Insumos.
3. Los Costos Indirectos de Fabricación

Se destacan dos tipos de costo:

1. El costo de comprar y vender, se refiere al precio neto de compra sumado a los desembolsos necesarios para llevar el producto hasta el punto de venta.
2. El costo de fabricar, en donde a la materia prima se le incorpora un proceso adicional y se obtiene entonces un producto distinto al que se había adquirido.



Los costos, guardan estrecha relación con el proceso de planeación, así como con la función de control y la toma de decisiones. A partir de esta relación se derivan los conocidos como Costos Estándares o Costos Presupuestados.

Estos representan aquellos en los que debería incurrirse en determinado proceso de producción en condiciones normales. El costeo estándar, por lo general se relaciona con los costos unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Cumplen, en este caso, el mismo propósito de un presupuesto, ya que son una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y es un medio para controlar el desarrollo hacia el logro de dichos objetivos.

Considerando lo antes expuesto, la Administración de Costos es la parte que se encarga de desarrollar e implementar sistemas de reducción, monitorear de manera permanente las actividades que se llevan a cabo a lo largo del proceso de producción y determinar cuales agregan valor al producto y cuales podrían ser eliminadas sin alterar el producto final. Todo esto se hace con el fin de incorporar el elemento costo y los resultados de los análisis de su comportamiento como parte de los datos que se toman en cuenta al momento de decidir.

El administrador debe tener claro que el costo incide de manera directa y significativa en las utilidades y que en la actualidad, la Administración de Costos se convierte en un elemento esencial dentro de la empresa, que necesita de planificación al igual que cualquier otra área, en la que la dirección y el control juegan un papel fundamental. La utilización de estos elementos será lo que determinará de qué manera se cataloga la gestión.



1.2 Fundamentos Teóricos de los Costos de Calidad

Se define como costos de calidad la suma de los desembolsos en los que se incurre por concepto de los costos de obtención de la calidad y los costos por fallas internas y externas.

Los costos de obtención de la calidad son aquellos que se originan como consecuencia de las actividades de prevención y evaluación dentro del plan de calidad. Las actividades de prevención tienen como propósito evitar que se produzcan fallos mientras que la evaluación se encarga de detectar estos lo antes posible con el fin de corregirlos previo a que el producto o servicio llegue al cliente.

Los costos por fallas, por su parte, se dividen en dos categorías según el momento en que son detectados:

1. Costos por fallas internas

Es aquel que al presentarse no perjudica al cliente, bien porque no percibe la falla o porque la misma no le afecta. La actividad de evaluación juega un papel muy importante en el hecho de que estas fallas no sean percibidas.

2. Costos por fallas externas

Las fallas externas en tanto, si llegan a ser percibidas por el cliente y le afectan. Estos costos pueden llegar a repercutir de manera muy negativa sobre la imagen de la empresa y es de ahí de donde surge el concepto de:



- Costo Intangible: Este tipo de costo es más bien calculado bajo criterios subjetivos y no se registran como costos en los sistemas de contabilidad.
- Costo Tangible: Estos por el contrario si pueden ser calculados bajo los criterios convencionales de costos.



1.3 Control de Costos de Calidad

Antes de empezar a hablar sobre el Control de Costos de Calidad, es preciso definir que es el Control:

Este concepto se define como el conjunto de acciones tomadas por la gerencia, para asegurar la consecución de las metas y objetivos planteados.¹

El control también es visto como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio de que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Es decir que, el control es un mecanismo que permite administrar los riesgos a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, se entiende el control no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizacionales, humanos y grupales.

¹ Definición del Instituto de Auditores Internos
<http://www.theiia.org>



Una de las principales causas por la cual se ha prestado especial atención al control de costos de calidad, la constituye el hecho de que esta última se utiliza hoy más que nunca como una ventaja competitiva.

Pero, es necesario también tomar en cuenta qué se invierte en términos monetarios dentro de las actividades del plan de calidad, ya que no puede permitirse que los costos para la obtención de la misma sean demasiado elevados con relación a las utilidades que rendirán, debe tratarse más bien de mantener el nivel mínimo de costos para obtener un grado de calidad que resulte en la satisfacción del cliente.

1.3.1 Aseguramiento de la Calidad

Podemos definir el aseguramiento de la calidad como el esfuerzo total para planear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos que llenen sus expectativas en lo que a calidad se refiere.

El aseguramiento de la calidad ha sido un aspecto importante de las operaciones de producción a lo largo de la historia, pero es en la década de los años veinte cuando se consolida el término. En esta época, los empleados del departamento de inspección de Western Electric fueron transferidos a Bell Telephone Laboratories en donde empezaron a implementar un conjunto de acciones destinadas a la formulación de nuevas teorías y métodos de inspección para mejorar y mantener la calidad.



Algunos de los miembros de este grupo, fueron Walter Shewart, Harold Dodge y George Edwards que luego serían conocidos a nivel mundial como pioneros del aseguramiento de la calidad.

La elaboración por parte de Shewart de Cuadros de Control, así como las Técnicas de Muestreo de Dodge y las Técnicas de Análisis Económicos para la solución de problemas fueron la base para el aseguramiento de la calidad que se conoce modernamente.

En las industrias de manufactura se crearon y desarrollaron métodos modernos de aseguramiento de la calidad. La introducción y posterior implementación de programas de este tipo en el sector servicios, se vio en principio por debajo de lo que se hacía en las empresas manufactureras.

Esta situación se daba en empresas dedicadas al sector servicio, se tenía la percepción de que si los clientes no se quejaban de manera frecuente, significaba entonces que el servicio llenaba las expectativas del mercado. En los últimos tiempos es cuando se ha reconocido a la calidad como una herramienta competitiva.

*Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad
para una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios
en República Dominicana.*



**Capítulo II. La Industria de
Servicios Alimenticios
y sus Normativas.**



Capítulo II

2.1 La Industria de Servicios Alimenticios

La Industria de Servicios Alimenticios se ha visto afectada por la reducción progresiva del proteccionismo, el desarrollo económico y las innovaciones tecnológicas.

Para fines de esta investigación tomaremos como referencia dos áreas específicas:

1. La Industria Cárnica

Este sector, además de contar con la incidencia de los factores antes mencionados se ha visto afectada por un aumento en el control de las enfermedades animales, lo que pronostica un futuro favorable para este sector a nivel mundial y en especial para Latinoamérica ya que esta cuenta con ventajas competitivas como un menor costo de mano de obra.

En países de Sudamérica, especialmente en Argentina, la existencia de casos de fiebre Aftosa ha obligado a otras naciones a cerrar sus fronteras para los productos procedentes de este país, lo que ha perjudicado mucho sus exportaciones. En la actualidad, Argentina se encuentra en un proceso de mejoramiento de sus reglas sanitarias con el fin de crear normas más estrictas buscando poner sus productos a la altura de los existentes en el mercado anglosajón y en el europeo.



En otros países, como Brasil, la situación es distinta ya que, ha aumentado la demanda externa en los últimos años lo cual ha tenido una repercusión positiva en los niveles de producción. Es importante destacar que Brasil cuenta con el rebaño vacuno más grande del mundo, calculado en 165 millones de cabezas.

Brasil exporta tanto carnes no procesadas como congeladas, para el primer grupo los principales destinos son la Unión Europea, Chile y Rusia mientras que para el segundo, igualmente la Unión Europea, Rusia y en tercer lugar Egipto.

El sistema brasileño de certificación de origen del ganado bovino es uno de los mejores desarrollados de América Latina y fue creado con el fin de asegurar a mercados como Europa la producción de zonas libres de Aftosa.

Siguiendo con América del Sur, veamos por ejemplo la situación chilena en donde la exportación de carnes rojas ha aumentado en el año 2004 respecto a años anteriores. El sistema de inspección implementado en Chile se denomina Planteles de Animales Bajo Control Oficial (PABCO) y en este se incluyen tanto acciones sanitarias como de calidad agroalimentaria.

En México, observamos que se ha visto directamente afectado por la coyuntura de los otros países integrantes del Tratado de Libre Comercio tratado de Libre Comercio de América del Norte. También se vio favorecida por el cierre de fronteras para la carne de procedencia estadounidense debido a los casos de Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB) o, "Enfermedad de la Vaca Loca" como es comúnmente conocida.

En nuestro país, la exportación a gran escala de carne bovina está en proceso de desarrollo, pero podemos decir que las perspectivas futuras para la demanda de



esta carne son muy favorables y los precios para estos productos continúan aumentando como resultado del desequilibrio entre la oferta y la demanda, tanto a nivel nacional como internacional.

Las posibilidades de exportación para la carne producida en el país son bastante amplias, ya que se han creado programas con el fin de controlar enfermedades epizooticas que representen obstáculos sanitarios y asegurar que contemos con mataderos que reúnan los requisitos exigidos por los países importadores.

El subproyecto de Sanidad Animal del Programa Integrado de Desarrollo Agropecuario(PIDAGRO) ha iniciado ya sus trabajos en la Línea Noroeste con la integración de dos brigadas de sanidad animal que efectúan labor sanitaria sobre brucelosis, tuberculosis y parasitosis; se encuentra en estudio la construcción y funcionamiento de un laboratorio de diagnóstico para las enfermedades de los animales.

2. La Industria Láctea

En lo concerniente a la Industria Láctea, la implantación del Tratado del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y la expansión de manera gradual del consumo de leche permiten proyectar un desarrollo de la industria a nivel general. Las negociaciones del ALCA tendrán repercusión en el sector lácteo latinoamericano a mediano y largo plazo.

Es necesaria la consecución de políticas agrícolas por parte de los gobiernos locales que ofrezcan garantías para evitar los posibles efectos colaterales que pueda



acarrear el ALCA. Aún más, si se tiene en cuenta que Latinoamérica importa tres veces más de lo que exporta.

El sector lácteo Argentino dio en los primeros meses del 2004 indicios de recuperación, tras haber llegado a niveles extremadamente bajos en Septiembre de 2001. Las exportaciones superaron en 25% a las realizadas en el 2003, siendo los principales destinos Argelia, Venezuela, México y Brasil. En cuanto a quesos, los destinos principales fueron México, seguido por Estados Unidos, Rusia y Chile.

La producción brasileña de leche siguió su línea ascendente en el primer semestre del 2004. Uno de los factores que influyeron más directamente en este buen rendimiento, fue el ambicioso programa gubernamental "Hambre Cero".

En Chile, el aplazamiento del Tratado de Libre Comercio con Nueva Zelanda fue recibido con satisfacción por los productores locales. Se espera que en los próximos meses se pueda negociar un acuerdo que proteja adecuadamente a los ganaderos chilenos de la enorme industria láctea neozelandesa.

En México, las ventas de lácteos crecieron notablemente en el 2004, gracias en parte a la estabilidad económica y a la creciente confianza del consumidor en el producto local. A pesar de ello, en un sector tan sensible como el lácteo, no faltaron las quejas de los productores que reclaman más apoyo ante la difícil situación generada por los altos costos de producción.

En República Dominicana, los responsables de políticas agrarias tanto nacionales como de Estados Unidos, han afirmado con rotundidad que las negociaciones en el marco del ALCA, no implicarían que el país perdiera la capacidad de aplicar



protecciones tarifarias para ciertos mercados sensibles, como es el lácteo. Se estima que serían necesarios al menos quince años para poder realizar los ajustes necesarios a la industria Láctea dominicana.



2.2 El Codex Alimentarius

En cuanto al establecimiento de normas de calidad a nivel del Sector Alimenticio, hemos podido constatar a través de nuestra investigación que esta no es una práctica nueva. Según evidencias encontradas en escritos históricos, las autoridades de aquellos tiempos se preocupaban por crear normas para proteger a los consumidores de prácticas deshonestas en el comercio de alimentos.

Los asirios describieron el método a usar para la determinación de los pesos y medidas correctas para los granos, mientras que los egipcios por su parte, regularon sobre la manera de etiquetar ciertos productos alimenticios.

En Atenas, las cervezas y los vinos eran inspeccionados para asegurar su pureza y en Roma se tenía un muy bien organizado sistema de control alimenticio auspiciado por el Estado.

Durante la Edad Media, países europeos compartían entre sí normas de calidad y seguridad para productos como los huevos, las salchichas, el queso, la cerveza, el vino y el pan. Algunas de estas normas existen hoy en día.

En la segunda mitad del Siglo XIX se adoptaron las primeras leyes generales sobre el sector alimenticio y un sistema básico de control para monitorear que todos los productos estuvieran de acuerdo a lo establecido.



Durante este mismo periodo se reconoció la química alimenticia como una disciplina de gran reputación y la determinación de la pureza de los alimentos se basaba en los parámetros químicos de la composición simple de los mismos.

Cuando se utilizaban algunos químicos para encubrir el verdadero color o la naturaleza de ciertos alimentos, entonces entraba en el escenario el concepto de "adulteración" lo cual se refería al uso en alimentos de químicos perjudiciales para la salud.

La ciencia ha avanzado de manera extraordinaria en la creación y desarrollo de técnicas y métodos con las cuales descubrir y desarmar prácticas deshonestas en el comercio alimenticio, lo cual distinguir un alimento seguro.

En el imperio Astro-Húngaro entre los años 1897 y 1911, se desarrolló un conjunto de normas y descripciones para una amplia variedad de alimentos el cual fue denominado bajo el nombre de Codex Alimentarius Austriacus.

Este conjunto de normas, aunque carecía de fuerza legal en el momento fue utilizado como referencia para determinar los estándares de ciertos alimentos. A partir de aquí, empiezan a surgir otras de formas espontánea e independiente en distintos países, situación esta que creó barreras comerciales que empezaron a crecer a principios del Siglo XX.

La aparición de asociaciones comerciales no se hizo esperar, esto como respuesta a dichas barreras con el fin de crear presión en los gobiernos para que buscaran una armonía entre los diversos estándares de cada uno de los países y de esta forma facilitar el comercio entre estos.



La Federación Internacional de Lácteos-International Dairy Federation (IDF) fundada en 1903 fue una de esas asociaciones. Su trabajo en la creación y desarrollo de estándares aplicables a la leche y sus derivados fueron luego un catalizador para el establecimiento de la Comisión del Codex Alimentarius-Codex Alimentarius Commission, así como para la determinación de sus procedimientos para la elaboración de estándares.

Desde que se dieron los primeros pasos para la creación del Codex Alimentarius desde 1961, dicha Comisión ha tratado de atraer la atención a nivel mundial al campo de la calidad y seguridad en los alimentos. Durante las últimas tres décadas, todos los aspectos concernientes a la protección de la salud del consumidor y prácticas leales de comercio de alimentos han estado bajo el escrutinio de este organismo.

Tanto en las conferencias de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación- Food And Agriculture Organization of the United Nations (FAO) como de la Organización Mundial de la Salud-World Health Organization (WHO), la Comisión ha hecho esfuerzos para impulsar la investigación relacionada con los alimentos, tanto a nivel científico como tecnológico, así como discusiones sobre el tema.

A través de esto, ha creado conciencia sobre la seguridad de los alimentos y temas relacionados a niveles sin precedentes y consecuentemente se ha convertido en el punto de referencia más importante para el desarrollo de nuevos estándares aplicables al sector alimenticio.



Durante la 50ª Reunión del Comité Ejecutivo de la Comisión del Codex Alimentarius realizada en el 2003, se trataron temas importantes relativos a la higiene de los alimentos y se incluyó en la agenda un punto para discutir métodos a implementarse para iniciar la participación de países en desarrollo en el procedimiento de elaboración de normas del Codex.

Esto, con el fin de acrecentar el número de expertos en alimentación que podrían aportar nuevas ideas en la elaboración de normas y procedimientos. Se haría a través de un fondo fiduciario administrado por la WHO.



2.3 Avances obtenidos en los últimos años por la Comisión del Codex Alimentarius

Dentro de los avances obtenidos en los últimos años a nivel de estándares alimenticios y más propiamente en lo concerniente al Codex Alimentarius, se destacan dos conferencias relevantes llevadas a cabo a principios de los años noventa, fueron la Conferencia de la FAO/WHO sobre Estándares Alimenticios, Químicos en los Alimentos y Comercio Alimenticio (realizada en cooperación con el Acuerdo General de Tarifas y Comercio-General Agreement on Tariffs and Trade-(GATT), en la cual se recomendó una continua y fortalecida participación en la toma de decisiones relacionada con los alimentos tanto a nivel nacional como internacional.

La Conferencia Internacional sobre Nutrición de la FAO/WHO, recomendó que los consumidores fueran protegidos a través de normas de calidad y seguridad mejoradas con regularidad y con medidas claramente delimitadas para cumplir con estas normas.

Más tarde, en 1993 la FAO realizó una conferencia para realizar consultas a expertos sobre la Integración de los Intereses del Consumidor en el Control Alimenticio.

El Comité también obtuvo avances considerables en lo referente a las prohibiciones en el uso de aditivos en los alimentos e hizo notar que los mecanismos para resolver los problemas surgidos del uso de dichos aditivos podrían diferir entre los



distintos países y ha expresado que las diferencias entre estos mecanismos, podría resultar en detrimento del comercio internacional.



2.4 Proyecciones del Codex Alimentarius para el futuro

La demanda de los consumidores, el reconocimiento de la Organización Mundial del Comercio, el incremento en la asistencia a las reuniones del Codex y el gran nivel al que se han involucrado los países en desarrollo, son signos de una larga y activa vida para la Comisión del Codex Alimentarius.

Sin embargo, las actividades del Codex diferirán considerablemente de lo que han sido hasta ahora. Los descubrimientos científicos relativos al campo de los alimentos, los cambios en la actitud de los consumidores, en las percepciones sobre las responsabilidades del Gobierno y la industria alimenticia y los conceptos cambiantes de calidad y seguridad alimentaria, le presenta a la Comisión la necesidad de crear nuevos estándares.



2.5 La Organización Internacional de Normalización

La Organización Internacional de Normalización-International Organization for Standardization (ISO) es una red de instituciones nacionales de estándares, la cual inició sus operaciones de manera formal el 23 de febrero de 1947 y está compuesta por 146 países contando con un miembro en cada país y una Secretaría General con sede en Génova, Suiza la que se encarga de coordinar todo el sistema.

ISO es una organización no gubernamental, sus miembros no necesariamente son delegaciones de los gobiernos, pero sin embargo ocupa una posición privilegiada entre los sectores público y privado. Esta situación se da debido a que muchos de los organismos miembros forman parte de la estructura gubernamental de sus respectivos países, mientras que otros son asociaciones formadas por sectores industriales únicamente privados.

Esta particularidad le permite a ISO actuar como una entidad mediadora donde se puede hallar el consenso en la búsqueda de soluciones tomando en cuenta tanto los intereses del sector público como del privado, así como los de los consumidores y usuarios.

Los miembros de ISO están divididos en tres categorías:

- Cuerpos miembros
- Miembros corresponsales
- Miembros suscritos



Los cuerpos miembros son aquellos organismos pertenecientes a países en donde se ha logrado desarrollar un sistema de calidad extenso y estos tienen potestad para votar en los comités técnicos y en el comité de políticas de ISO.

Un miembro corresponsal es usualmente una organización de un país que aún no ha desarrollado totalmente actividades de estandarización. Estos no ejercen el voto pero si tienen derecho a ser mantenidos informados sobre los temas de su interés.

Los miembros suscritos, son países con economías muy pequeñas. Estos pagan membresías reducidas, pero sin embargo esto no quiere decir que no mantengan contacto con la organización y los estándares y políticas que en ella se desarrollan.

República Dominicana es un miembro suscrito de la ISO, a pesar de pertenecer a la tercera categoría de los miembros, al menos se encuentra involucrado con la institución y esto permite proyectar desarrollo en los procesos y normas de calidad nacionales.



2.6 Las Normas ISO 9000

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa, que ha ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO 9004-1).

La norma ISO 9000 contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, entre las que se describen las ISO 9001/9002/9003.

La norma ISO 9004 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad del producto, es decir, establece pautas a seguir para la gestión de la calidad.

La norma ISO 9004-2 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad de los servicios, es decir, se refiere especialmente a los servicios.

Las normas ISO 9001/9002/9003 establecen requisitos que determinan qué elementos tienen que comprender los sistemas de calidad, pero no es el propósito imponer uniformidad en los mismos. Son genéricas e independientes de cualquier industria o sector económico concreto.



Las tres normas tienen igual introducción y antecedentes, pero en lo referido a los requisitos del sistema encontramos diferencias, por ejemplo podemos citar las existentes en cuanto al objeto y campo de aplicación:

ISO-9001: Especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, aplicables cuando un contrato entre dos partes exige que se demuestre la capacidad de un proveedor en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa del producto suministrado, con la finalidad de satisfacer al cliente.

ISO-9002: Especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, aplicables cuando un contrato entre dos partes exige que se demuestre la capacidad de un proveedor en la producción, instalación y servicio postventa del producto suministrado, con la finalidad de satisfacer al cliente.

ISO-9003: Especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, aplicables cuando un contrato entre dos partes exige que se demuestre la capacidad de un proveedor en la inspección, y ensayos finales del producto suministrado, con la finalidad de satisfacer al cliente



2.7 La Comisión Panamericana de Normas y Técnicas

La Comisión Panamericana de Normas y Técnicas COPANT es una asociación civil sin fines de lucro de completa autonomía operacional y duración ilimitada.

Los objetivos básicos de la COPANT son promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas en sus países miembros con el fin de impulsar su desarrollo industrial, científico y tecnológico en beneficio del intercambio de bienes y servicios, mientras se facilita la cooperación en las áreas intelectual, social y científica.

La sede legal de COPANT se encuentra en Buenos Aires Argentina en donde está ubicado el Centro de Documentación y desde 1989 la sede del Secretariado Ejecutivo está en Caracas, Venezuela.

La COPANT se compone de tres entidades las cuales se encargan de su manejo y administración:

- La Asamblea
- El Consejo
- El Secretariado Ejecutivo



2.8 Buenas Prácticas de Manufactura

Buenas Prácticas de Manufactura-Good Manufacturing Practices (GMP) es una política o filosofía que busca desarrollar de forma correcta un proceso, esta filosofía incluye todo, desde el diseño del edificio de la planta hasta la forma correcta de realizar el proceso, incluyendo condiciones de trabajo, vestimenta necesaria y talvez lo más importante, la actitud de todo el personal que labora en la planta y/o establecimiento.

En los últimos tiempos se ha desencadenado un marcado interés en estas políticas debido a que su aplicación puede representar una ventaja competitiva dentro del mercado.

La GMP tiene carácter de obligatoriedad en toda operación involucrada con la producción, el procesamiento o manejo de productos alimenticios. La norma más reciente de GMP fue la desarrollada como parte del proyecto de Unión Aduanera del año 2002 y es esencialmente una homologación de la Guía del Codex Alimentarius.

Las referencias más relevantes en este sentido, son el Código Internacional Recomendado de Prácticas y Principios Generales de Higiene de los Alimentos.

La aplicación de las GMP es obligatoria. La industria de alimentos que no las implemente y administre en toda su extensión, se verá en la necesidad de salir del mercado. Desde el punto de vista de la Gerencia debe considerarse como una práctica valiosa en términos de competitividad.



2.9 Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos

El Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos-Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) es un sistema creado con la finalidad de que al aplicarse, garantice la seguridad de las operaciones de elaboración y preparación de los alimentos.

En esencia, es un plan cuyo objetivo es prevenir los riesgos², a los que pueda verse expuesto el consumidor de alimentos y brindar una mayor seguridad al producto como tal.

Este sistema fue desarrollado por el programa espacial de los Estados Unidos como parte de las actividades de control de la seguridad microbiológica para los alimentos que se consumirían en el espacio.

Pillsbury Co. presentó este concepto en 1971 por primera vez durante la Conferencia de Protección de Alimentos en Estados Unidos y ya para el año 1974 era considerado una nueva ley en el ámbito alimenticio.

En 1985, durante la evaluación de la efectividad de la regulación alimentaria en Estados Unidos, la Academia Nacional de Ciencias-National Academy of Science (NAS) recomendó que el HACCP fuese adoptado por todas las agencias reguladoras.

² Contingencia o proximidad de un daño, en economía se define como conjunto de circunstancias que pueden disminuir el beneficio.



Luego, en 1990 el Comité Asesor Nacional Microbiológico para Alimentos-National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods (NACMCF) hizo una revisión de los principios del HACCP, durante este proceso, se discutió cada uno de los principios y se aplicaron mejoras a los que lo requerían. Los principios en los que se basa el sistema hoy en día, son:

- Realización de un análisis de riesgo
- Determinación de los puntos críticos de control (PCC)
- Establecimiento de límites críticos
- Creación de procedimientos de monitoreo
- Implementación de acciones correctivas
- Establecimiento de procedimientos de verificación
- Utilización de un sistema de registro de datos y documentos.³

Estos principios, fueron aceptados en la década de los noventa por la Comisión del Codex Alimentarius y recomendados para su aplicación en distintas áreas de la industria.

³ <http://vm.cfsan.fda.gov/~comm/nacmcfp.html#princ>

*Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad
para una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios
en República Dominicana.*



**Capítulo III. Aspectos
Generales de las
Franquicias**



Capítulo III

3.1 Orígenes de las Franquicias

El término franquicia, del francés *franc* ya era empleado en la Edad Media, haciendo referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales, según el documento fechado en marzo de 1232 que refleja la concesión de una franquicia, el cual fue otorgado en la localidad francesa de Chambey.

En la Edad Moderna se pierden los registros sobre lo ocurrido en el ámbito de las franquicias en Francia, no se cuenta con constancia documental hasta ya entrado el siglo XIX, y esta vez en los Estados Unidos de Norteamérica.

En efecto las necesidades de expansión de la industria del Norte, triunfante tras la guerra civil, llevan a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes del Sur y del Oeste. Reaparece pues el término franquicia, y esta vez ya contiene la esencia que lo caracteriza en la actualidad, es decir la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

En 1929, General Motors recurre a un contrato que favorece la asociación entre la central y sus distribuidores favoreciendo la colaboración entre ambas partes, pero



manteniendo en niveles razonables la independencia de las mismas. Este hecho crea la franquicia como sistema de distribución comercial.

Así fue como la reacción ante las leyes tendentes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores, conocidas como leyes antitrust facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da testimonio su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía, tanto de Estados Unidos como de Europa cuyos empresarios veían más allá de su realidad inmediata.

Los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix se aseguraron la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, asociando a un gran número de minoristas que, al firmar el contrato se aseguraban la exclusividad de la distribución de estos productos en su zona geográfica.

Los años cincuenta sirvieron de base para la expansión del sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día, y fue en los Estados Unidos de Norteamérica donde encontraron las condiciones necesarias para su despegue definitivo, siendo hoy en día la nación que lidera este sistema de probado éxito comercial.



3.2 Concepto de Franquicia

La franquicia se define como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz o franquiciador le concede a una compañía o individuo, el cual es denominado franquiciado, el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. El franquiciador, tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho o licencia de producto a un franquiciado.

Cuando se habla de licencia de negocio se refiere a una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde está comprendido un rango completo de servicios, incluyendo selección de ubicación, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing, así como fuentes de financiamiento.

El crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias:

- La prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes
- La necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

La duración de un contrato de franquicia, está dentro del rango de 5 años hasta la perpetuidad, pero por lo general es de 20 años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciado a menudo tiene el derecho de recomprar o revender los derechos.



3.2.1 Lo que recibe el franquiciador en retorno por la franquicia:

Un derecho de franquicia: Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.

Una regalía: Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos forman parte de los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

Un derecho de publicidad: Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

Sin embargo, existe el riesgo de que el concesionario pierda en las transacciones económicas, debido a que las franquicias están sujetas a la suerte al comportamiento de la economía del país en que se encuentren.

Pero si se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, debido que muchas cifras muestran que alrededor de un 5% del total de las franquicias se discontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.



3.2.2 Ventajas de las Franquicias

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

Confiabilidad: Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

Capital de trabajo: Cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Experiencia: El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Asistencia gerencial: El propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas. Los costos de esta asistencia, se cubren con el pago de las regalías.

Utilidades: Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.



Motivación: Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo, buscando un equilibrio entre las distintas culturas que se mezclan en este tipo de negocio.

3.2.2.1 Ventajas para el Franquiciador

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua .La primera comprende fundamentalmente:



- Un estudio de mercado
- Un estudio de localización del establecimiento franquiciado
- Una asistencia en la negociación de alquiler
- Una concepción de la decoración interior del punto de venta
- La capacitación de la mano de obra
- Modelos de gestión contable y financiera.

En cuanto a la ayuda continua, esta está compuesta generalmente por los siguientes elementos:

- Un seguimiento operativo
- Material de promoción
- Formación de cuadros y empleados
- Control de calidad
- Publicidad a nivel nacional
- Centralización de compras
- Informaciones sobre la evolución del mercado
- Auditorias contables y financieras

3.2.2.2 Ventajas para el Franquiciado

La motivación del franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con menos capital que si la iniciara de manera independiente.



- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un producto o servicio, que deberá constituir una fórmula de probado éxito, no será nunca una solución para sacar de un problema o de



salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare franquiciador sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

3.2.3 Desventajas de las Franquicias

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

Derechos: Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

Menos independencia: Debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

Lentitud: Debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

Cancelación: Es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: El franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.



El competidor: Si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.



3.3 Características que debe buscar un Franquiciador en un Franquiciado

Con respecto a la experiencia de los últimos años, casi siempre que ha habido éxito, se ha podido percibir que el franquiciado reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciador para el desarrollo de su concepto en un país extranjero, a través de un estudio de mercado previo, así como una investigación sobre los antecedentes del franquiciado. A saber:

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa
- Actitud flexible
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciado
- Experiencia de negocios en el país del franquiciado
- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Cuando el franquiciador multinacional, esto es, el que intenta penetrar en un mercado extranjero, selecciona bajo otros criterios que no son los arriba mencionados, como es el caso lamentablemente generalizado de guiarse sólo por



el factor económico, las posibilidades de fracaso son considerablemente importantes.

Aquellos empresarios que estén ponderando la posibilidad de franquiciar su negocio deben tomar en cuenta que esta forma de negocio es una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, resulta inadecuado utilizarlas como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.



3.4 Los Franquiciadores como fuente de Financiamiento

Existen fuentes alternativas de financiamiento disponibles para un nuevo negocio. Estas fuentes incluyen a los franquiciadores, los cuales pueden ser utilizados únicamente para iniciar el negocio. Además, muchos franquiciadores, han buscado desesperadamente en los mercados internacionales la expansión que ya no pueden lograr en su propio país, debido al nocivo efecto que ha tenido la recesión en economías como la estadounidense en los últimos años, en el desarrollo de las franquicias, a pesar de ser reconocida como una de las que cuenta con mayor desarrollo en este ámbito.

Las crecientes ventas originadas por los franquiciadores extranjeros y el pago de regalías a consecuencia de esto, están representando para muchas de estas empresas un verdadero respiro, al tiempo que puede ayudar a los franquiciados a involucrarse en el negocio por menos dinero que si empezara un negocio similar por su cuenta.

Algunas veces el franquiciador le permitirá hacer un pequeño pago de contado, como cuota inicial y, entonces le prestara el resto del dinero necesario para iniciar el negocio.

3.4.1 Elementos claves para determinar la franquiciabilidad de un negocio

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tomarse en cuenta como franquiciador para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos



criterios, nos ayudarán a adentrarnos al mercado de franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieran existir en dichos mercados.

No se puede concebir de un concepto sea susceptible de franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación, y además, la importancia que reviste el que la marca del franquiciador tenga reconocimiento por parte del mercado al que se pretende introducir.

Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciados márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.

A lo largo de la historia, han sido y sin duda seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sea apreciado por el consumidor de este.

Por otra parte, no puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad dentro del mercado necesarias.

Las franquicias, a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciado debe vivir por y para el franquiciador. La teoría indica que todo debe girar en torno a este último.



3.4.2 Minoristas Independientes y Franquicias

Las organizaciones de venta al por menos pueden clasificarse como independientes, como una cadena corporativa o como una franquicia. El independiente es el tipo más común de propiedad, mas sin embargo, representa sólo una cuarta parte de las ventas a nivel general.

Una firma minorista independiente es una distribución minorista poseída y operada de manera individual y sin ningún tipo de afiliación. Minoristas independientes desean algunas de las ventajas de que disfruta una cadena. Por ejemplo, asistencia en el desarrollo de publicidad efectiva y planes de promoción de ventas, y ayuda en el diseño de sistemas de contabilidad y de sistemas de registro y control. Pero para obtener estas ventajas, los minoristas independientes tendrán que entregar algo de su independencia.



3.5 Las Estrategias de Cobertura de Mercado

Si el canal de distribución elegido es un canal indirecto, se presenta el problema del número de intermediarios a reclutar para obtener la tasa de cobertura del mercado necesaria para la realización de los objetivos de penetración. Varias estrategias de cobertura del mercado pueden ser consideradas.

Existen diferentes tipos de estrategias en lo concerniente al mercado de franquicias, a saber:

- **Distribución Intensiva:** Dentro de este marco, un franquiciador vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará. Dentro de las características de este tipo de distribución, se destacan que: Los consumidores finales no posponen la compra para encontrar una marca en especial. Los detallistas no pagan la publicidad de un producto que vende también la competencia. Por tanto, la distribución intensiva impone casi todo el peso de la publicidad en los hombros del fabricante.
- **Distribución Selectiva:** Un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas (pero no mediante todos ellos) en un mercado donde una persona suele buscarlo. Es adecuada para los bienes de comparación, como por ejemplo la ropa y para los equipos y accesorios de uso industrial. Una compañía a veces adopta una estrategia de distribución selectiva después de aplicar durante algún tiempo la distribución intensiva.



Casi siempre se basa en el alto costo de esta última o bien del desempeño poco satisfactorio de los intermediarios.

Hay intermediarios que acostumbran ordenar en cantidades pequeñas y nada rentables, otros constituyen un mal riesgo de crédito. Al eliminar a este tipo de intermediarios, se reduce el número de tiendas y, en cambio, aumenta el volumen de ventas.

- **La Distribución Exclusiva:** Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. Como respuesta a esto, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma categoría de productos.

Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha cooperación entre fabricante y distribuidor facilita la puesta en marcha de este programa de calidad. Las ventajas e inconvenientes de este sistema son las de la distribución selectiva, pero ampliadas.



3.6 Clasificación de las Franquicias

Dentro de lo referente a las clasificaciones de las franquicias, estas son diversas dependiendo al criterio al que atiendan. Estas clasificaciones son:

3.6.1 Según el grado de funcionamiento y complejidad:

Franquicia de producción:

Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.

Franquicia de distribución:

El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas.

Franquicia de servicios:

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la de mayor utilización en la actualidad.

Franquicia master:

Es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un master franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. El



master franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.

Franquicia corner:

Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

3.6.2 Según los derechos que se otorgan:

Franquicia individual:

Es concedida por el propietario de una franquicia master, o por el franquiciador inicial, a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

Franquicia múltiple:

A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

3.6.3 Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:

Franquicia industrial:

En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciador.



Franquicia de distribución:

El franquiciador cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional.

Franquicia de conversión:

Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.

Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

3.6.4 Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de Know How:

Franquicia de marca o de primera generación:

Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciador solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.



Franquicia de negocio o de segunda generación:

Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio, "la receta", pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.

Franquicia de formato de tercera generación:

El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciador en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

El franquiciador concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios.



3.7 Situación actual de las franquicias en República Dominicana

La determinación de la entrada de franquicias en el país resulta inexacta. El Banco Central estipuló la ley 173, sobre contratos con compañías extranjeras, el 6 de abril del 1966, sin embargo antes de esa fecha existían concesionarios de diferentes productos, marcas, licencias, etc. Se pueden citar las marcas de automóviles como la Ford, Chevrolet, Chrysler, entre otras, así como también marcas de refrescos, ropas, electrodomésticos, muebles, alimentos y otros productos y servicios.

En la última década se ha registrado un incremento en la presencia de franquicias en la República Dominicana, en su mayoría extranjeras. Hoy en día, debido al creciente fenómeno de la globalización, se pueden observar en casi toda la geografía nacional el desarrollo comercial de las franquicias, principalmente las de restaurantes, lavanderías y tiendas de ropas de marcas exclusivas.

En el país las franquicias se han comenzado a organizar a través de la Asociación Dominicana de Franquicias. En esta entidad hasta el momento se han inscrito unas 50 empresas, entre nacionales y extranjeras. Con el objetivo de ofrecer asesoría a los franquiciadores, propietarios de empresas a ceder su derecho, y los franquiciados esta asociación es administrada por la empresa Front Consulting que preside el señor Celso Marranzini.



De acuerdo al vicepresidente de esta misma firma Simón Planas, un permiso para obtener una franquicia puede tener un costo de entrada de hasta 50 mil dólares. Esa cantidad de recursos solicitada puede variar de acuerdo al monto de instalación adicional que tendrá que pagar el interesado en tener un negocio de este tipo. También dependerá de los gastos que tenga que asumir el franquiciado, si deberá comprarle al franquiciador productos de manera continua o no, entre otros factores

Empresarios, consideran que el país es un importante nicho de mercado para el desarrollo de las franquicias extranjeras y nacionales. A su entender éstas podrían generar de unos 120 mil empleos directos y 200 mil indirectos. Front Consulting, realiza actualmente un estudio para determinar la cantidad de recursos generados mediante las franquicias. Este tipo de negocio genera un efecto multiplicador en la economía.

La Ley de Inversión Extranjera (16-95) establece que el registro de una empresa extranjera debe realizarse a través del Banco Central. Mientras que las franquicias nacionales tienen que registrarse mediante la Secretaría de Industria y Comercio. Planas indica además que para cumplir con el marco jurídico se debe hacer un registro de marca, elaborar una carta de intención que comunique el interés formal de adquirir una franquicia, contratos de confidencialidad, de arrendamientos de inmuebles y de nombre.

El Presidente de Helados Bon, C x A, una de las primeras empresas establecidas como franquicia dominicana, Jesús Moreno, detalla que su empresa, creada en 1972, cuenta con 205 establecimientos en carácter de franquicia. El permiso para adquirirlas puede costar desde 400 mil pesos hasta 2 millones de pesos, todo



Según sus cálculos, esta empresa genera alrededor de 10 mil empleos directos y 5 mil indirectos.

Las franquicias son un concepto de clonación de un formato de negocio donde un franquiciador le otorga a un franquiciado el derecho a utilizar una marca durante un tiempo determinado a cambio de una contraprestación. Para convertir un establecimiento comercial a un formato de franquicia se requiere que pueda ser repetible el concepto y transferible a terceros.

Entre las franquicias instaladas en el país figuran:

- Verizon
- Helados Bon
- Pizzarelli
- Mr. Movies
- Dry Clean USA
- Burger King
- McDonald's
- Baskins Robins
- Yogen Fruz
- Pizza Hut
- Kentucky Fried Chicken
- Domino's Pizza
- Taco Bell⁴

⁴ Verizon y Helados Bon son Compañías por Acciones. Las demás, son pertenecientes a corporaciones de empresas que han adquirido el derecho de franquicia. En el caso particular de Yogen Fruz, la franquicia en República Dominicana pertenece a Helados Bon, Cx A

*Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad
para una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios
en República Dominicana.*



**Capítulo IV. Normas de Calidad
Alimenticia en República
Dominicana**



Capítulo IV

4.1 Instituciones competentes en el área en República Dominicana

En cada país existe una entidad encargada de la elaboración y la debida aplicación de las normas de calidad referentes a los alimentos para asegurar la inocuidad de los mismos.

La Ley 602 de fecha 20 de mayo de 1977 crea la Comisión Nacional de Normas y Sistemas de Calidad y su órgano de creación y aplicación de las normas técnicas nacionales de productos alimentarios, la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR), como una dependencia de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio la cual también actúa como representante en el país de organismos internacionales de normalización como la ISO y la COPANT.

En vista del nuevo orden internacional sobre el intercambio comercial entre los países y regiones del mundo, las leyes, reglamentos y normas sobre el sector alimentario racional están siendo revisadas desde el 1996 con el fin de su actualización y armonización con las directrices del Codex Alimentarius, ya que también DIGENOR tiene a su cargo la Secretaría Técnica del Comité Nacional del Codex Alimentarius, creado por el Decreto 170-01 de fecha 31 de enero de 2001.



La misión de DIGENOR es elaborar normas y reglamentos sostenibles en la creación y consolidación de sistemas de gestión de calidad, encaminados a aumentar la productividad y a eliminar barreras técnicas que faciliten el intercambio de productos y servicios a nivel Nacional e Internacional.

Garantizar que estos lleguen al consumidor con la cantidad, tamaño, peso, volumen correctos y una buena calidad, basada en las informaciones y documentación técnicas más avanzadas y actualizadas con el consenso de organismos afines y partes competentes; ofrecer además, un adecuado asesoramiento a la industria nacional para dar cumplimiento efectivo a la aplicación de dichas reglamentaciones.



4.2 Especificaciones de Calidad de las autoridades dominicanas

En lo concerniente a normas y reglamentaciones, nuestro país cuenta con las normas NORDOM que no son más que un conjunto de directrices cuyo 70% pertenece al área de reglamentación alimenticia, resultado del trabajo de un grupo aproximado de quinientos técnicos con amplio conocimiento en el área, formado por representaciones del Gobierno, de los sectores productivos privados, de distribución y consumo, así como también de representantes del sector científico en diferentes ramas.

Estos, se han esforzado en elaborar dichos estándares con el fin de establecer la racionalidad en la producción y crear especificaciones acuerdo a las cuales deben estar todos los productos alimenticios producidos y/o comercializados en el territorio dominicano.

En la pasada XII Reunión del Comité Coordinador del Codex Alimentarius para América Latina y el Caribe (CCALC) celebrado en el mes de febrero de 2001 en la ciudad de Santo Domingo, se presentó un resumen de las normas técnicas dominicanas que habían sido puestas en armonía con el Codex desde 1996 hasta ese momento y se determinó que se debía seguir trabajando de forma extensa en este proyecto, ya que el proceso de actualización de nuestras normas se encontraba a medio camino.

Según el informe entregado por la Secretaría General del CCALC, como parte del informe 2002 y presentado por el Presidente de dicha entidad en la XIII Reunión



del CCALC llevada a cabo también en Santo Domingo en el mes de diciembre de 2002, se indica que hasta esa fecha existían cuarenta y seis normas oficiales nacionales armonizadas y cincuenta y una en proceso de oficialización actualizadas según el Codex Alimentarius.

Debido a las dificultades propias del país, en términos de un inapropiado manejo de las instituciones del sector público, no se ha podido realizar un inventario general de todas las normas oficiales sobre productos alimenticios y como consecuencia de esto se ha iniciado un proceso de actualización de normas vigentes y elaborando nuevas, basándose en las directrices del Codex.

Un problema que aqueja el sector de normalización y estandarización en la República Dominicana, es el hecho de que muchas instituciones cuentan con reglamentaciones de manera dispersa que cada una aplica independientemente. Esto se debe a lo frágil del sistema político dominicano, en donde las instancias con poder de decisión no entienden aún la importancia de este tema o, al menos, no han mostrado interés hasta el momento.

Si comparamos con acuerdos internacionales en lo que el país es signatario podemos ver claramente que a pesar de los esfuerzos que se han venido haciendo y sin quitar mérito a los avances obtenidos, en sentido general nuestra legislación está atrasada y aún resta mucho trabajo por desarrollar para conseguir una adecuada actualización.

Existe una descentralización en cuanto al desarrollo y aplicación de las normas y procedimientos en el país, instituciones como la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social



(SESPAS) y la Secretaría de Estado de Industria y Comercio (SEIC) aplican de manera individual las normas de calidad que cada una considera pertinentes.

4.2.1 Datos comparativos de las especificaciones dominicanas y las del Codex Alimentarius

En la República Dominicana, como en cada país deben cumplirse ciertos requisitos generales a fines de importar cualquier bien, y al tratarse de alimentos, ya sean procesados o no, se agregan otros más.

En este sentido, nuestro país y sus normas han debido adaptarse a las normas generales estipuladas en los acuerdos comerciales a nivel regional y mundial a los que pertenecemos, como es el ejemplo de la Comunidad del Caribe (CARICOM), el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (TLC) entre otros.

Todas las normas que se han dictado en estos tratados para ser aplicadas en los procesos de inspección de los países miembros, ya sea como país de origen o de destino, están basadas en las directrices del Codex Alimentarius.

En el Anexo 1 se presenta una comparación de las NORDOM y las reglamentaciones del Codex en donde podremos ver con claridad cuáles de las normas dominicanas están de conformidad con las de éste y cuáles se encuentran aún en proceso de revisión, esto luego de la XIII Reunión de la CCALC en el 2002.

*Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad
para una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios
en República Dominicana.*



**Capítulo V. La Empresa Bajo
Estudio**



Capítulo V

5.1 Administración de Costos de Calidad

La empresa bajo estudio, es una franquicia perteneciente al sector de servicios alimenticios, establecida en el país desde el año 2001.

En general, en lo concerniente a los costos de calidad en dicha empresa, podemos decir que estos se encuentran controlados, pero tomando en cuenta la definición de este término, el hecho de que estar bajo control no necesariamente significa que el producto y/o servicio reúne las características específicas, significa más propiamente que el proceso es consistente, pero puede ser consistentemente incorrecto.⁵

Basados en esta aseveración, se decidió estudiar de forma más profunda el tratamiento de la información referente a este aspecto dentro de la empresa y de esta manera determinar las fallas existentes.

5.1.1 Costos de Prevención

Como parte de las actividades que deberían llevarse a cabo para el mejoramiento de las actividades de prevención, consideramos que deben tomarse en cuenta aspectos como:

⁵ Manual de Herramientas básicas para el análisis de datos, Segunda versión en español. GOAL/QPC.1990



1. Política de mantenimiento de equipos e instalaciones

En lo referente a este aspecto, hicimos una comparación entre lo establecido por las normas internacionales y las prácticas llevadas a cabo en la empresa bajo estudio en la actualidad.

Tomando en cuenta lo establecido por el Codex Alimentarius sobre la disposición de los equipos con el fin de que sea fácil la limpieza; tanto de estos como del área propiamente dicha, se observó que en este sentido la situación presente en la empresa bajo estudio se apega a las normas.

Sin embargo, en el aspecto del mantenimiento de los equipos se trata de ahorrar costos a niveles extremos, con esto nos referimos a que por norma general no se da un mantenimiento preventivo, sino que se espera a que los equipos se descompongan lo que requiere reparaciones de emergencia, lo que representa un aumento de costos por reparación de hasta un 100 %.

En cuanto al procedimiento de limpieza, se observó que tiene mucho que mejorar. Podríamos empezar a poner como ejemplo el hecho de que se utiliza agua fría o a temperatura ambiente en el mejor de los casos, esto representa un grave error ya que para lograr la eliminación de la mayoría de las bacterias es necesario que se realice este procedimiento con agua a altas temperaturas (50°-80° C)

2. Política de almacenamiento

El almacenamiento de los productos y materias primas, se considera apegado en su mayoría a las normas debido a que se conserva a temperaturas adecuadas y envasados de manera correcta.



En cuanto a lo que se observó que se sale se lo establecido, mencionamos el hecho de que los cuartos fríos cuentan cada uno sólo con un compresor, lo que supone que si este presenta algún problema técnico, los productos corren el riesgo de descomponerse y esto representa un elemento de costo muy importante.

Otro aspecto a resaltar es que durante la observación se comprobó que se almacenan las papas conjuntamente con las carnes y el pescado, cosa esta que esta establecida como muy peligrosa según las normas internacionales, ya que esto puede ocasionar contaminación cruzada.

3. Aspectos concernientes a la vestimenta del personal

En este sentido, el personal cuenta con una vestimenta adecuada para cada una de las actividades que realiza aunque un punto que queremos resaltar es que resultaría adecuado proveerlos de vestimentas para ingresar a lo cuartos fríos, las cuales aseguren que no representan un factor contaminante para los productos almacenados.

5.1.2 Costos de Evaluación

La inversión realizada en costos de evaluación, por otra parte, es mínima, decimos esto considerando que la actividad de evaluación se refiere a la detección de las fallas lo antes posible.

El Codex Alimentarius, establece como parte de las actividades de evaluación que deben llevarse a cabo en las empresas pertenecientes a este sector, la realización



de pruebas de laboratorio al momento de recibir la materia prima en el establecimiento con el fin de asegurar su inocuidad.

La situación observada es, que en la empresa no se lleva a cabo esta actividad, quizá por la falta de tiempo existente, pero esto representa un riesgo grave en el aspecto de la calidad del producto.

5.1.3 Costos por Fallas

Como parte de los costos por fallas, tanto internas como externas, consideramos que es un aspecto que resulta significativo según los reportes obtenidos en la empresa.

Es normal que si los costos derivados de las actividades de prevención y evaluación son tan bajos, debido a que estas actividades no se llevan a cabo de la forma correcta, los costos por fallas aumentarán.

Consideramos que, al mejorar los primeros dos aspectos automáticamente habrá una mejora notable en el aspecto de los costos por fallas.

Los registros de información en términos de costo sobre las fallas internas, no están disponibles, sin embargo si se lleva un control sobre los costos por fallas externas.

Un aspecto que destacamos es que en lo concerniente a la materia prima que se utiliza dentro de la empresa, se es muy estricto en cuanto a las marcas a utilizar e inclusive, pudimos constatar a través de diversas visitas en el establecimiento y



pruebas realizadas que si se cambia la marca del producto usado como materia prima se altera de forma notable el sabor del producto final.

En este sentido el Gerente General del establecimiento, en especial, sacrifica costos por obtener los productos que cumplan con las especificaciones en ese aspecto.

Esta es una actitud que aplaudimos pero también consideramos que no se debe sólo invertir en la obtención de productos de calidad, sino también que debe desarrollarse un plan de aseguramiento de la misma aún cuando esto implique costos más elevados, pero resultará en un mejor desempeño de las operaciones y una mayor satisfacción del cliente.

*Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad
para una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios
en República Dominicana.*



**Capítulo VI. Propuesta de
Sistema de Control de
Costos de Calidad.**



Capítulo VI

6.1 Principios Teóricos en los que se fundamenta

El Sistema de Control de Costos de Calidad es una técnica contable, financiera y de gestión, que provee a la Gerencia de los datos que ésta necesita con la finalidad de identificar, clasificar y cuantificar en términos monetarios los costos de la organización y de esta misma forma, ponerlos en orden jerárquico.

El sistema en sí mismo no es lo que conducirá a la mejora de los procesos. Es necesario un compromiso a todos los niveles de la organización, una constante revisión, así como la actualización del mismo en los casos que sea necesario para asegurarse de que esté conforme a la situación de la empresa.

La ISO, ha determinado tres enfoques financieros en lo referente a la Gestión Económica de la Calidad. Estos son:

1. Costo de las Pérdidas por Calidad

Este se refiere a los gastos en que incurre una organización por concepto de mala calidad.

2. Costos del Proceso

Este renglón está compuesto por:



a) Los costos de conformidad: Que resultan ser los mismos que los costos de obtención de la calidad, en los cuales se incurre con el fin de satisfacer las necesidades tanto explícitas como implícitas del cliente.

b) Los costos de no conformidad: Estos son los costos por fallas, tanto internas como externas.

3. Costos de la Calidad

Este último renglón se refiere a los costos en los que incurre la empresa para asegurar una Calidad satisfactoria, así como los costos de las pérdidas sufridas cuando no se obtiene el nivel de calidad esperado.⁶

La aplicación de cualquiera de estos tres enfoques resulta válida; quedará ya a discreción de la empresa determinar cual de los tres utilizará, atendiendo a sus características particulares.

⁶ Sistema de Costos para Instalaciones Turísticas
Garbey Chacón, Norge.



6.2 Sistema de Control de Costos de Calidad

En la empresa bajo estudio existen muchos factores que mejorar y, aunque pueda resultar ardua, no es imposible la consecución de dicha mejora.

Se puede conseguir el control de los costos al crear un equilibrio entre la repetición, la consistencia y la capacidad de satisfacer los requerimientos, tanto de las normas establecidas como del cliente.

A través de proveer a la gerencia de una adecuada visión sobre los costos de calidad, se puede lograr que se mejore la administración de los mismos y se implemente un plan para la asignación de los montos adecuados en términos de costo a cada renglón con el propósito de corregir las fallas existentes en cada uno de ellos.

Estas consideraciones, entre otras, se han tomado como base para elaborar una Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad para ser implementado.

Como parte de los pasos para la elaboración del sistema, se realizó un Análisis de Pareto sobre las quejas más frecuentes de los clientes en cuanto a los productos y/o servicios para detectar cuáles son más representativas en términos de cantidad (Presentado en el Anexo 2). De igual forma hemos representado estos datos en un Diagrama de Pareto, el cual se muestra en la Fig. 1.



Con el fin de presentar estas informaciones en términos de costo, es decir mostrar qué representan en valores monetarios, se determinó los costos promedios de cada uno de los distintos tipos de quejas que se presentan (Anexo 4)

De acuerdo a los análisis realizados, se observa que los defectos que representan la mayor cantidad de costos, aproximadamente un 26 %, son las quejas sobre la carne de res y las quejas por sobre-cocción de la comida, las cuales representan aproximadamente un 17 %.

En lo concerniente a las quejas sobre la carne de res, consideramos que el origen de la mayoría de estas, se constituye principalmente por la falta de un adecuado sistema de recepción y análisis de las carnes y otras materias primas y, en menor grado, por fallas en el sistema de almacenamiento.

En lo que se refiere a las quejas por sobre-cocción, es un aspecto más bien de falta de control del personal en cuanto al tiempo que debe dejar los alimentos en cocción, así como una falta de supervisión de las personas encargadas de esta función. En este sentido, pueden implementarse planes de re-entrenamiento con el fin de refrescar y aclarar los puntos requeridos para lograr, justo, la debida cocción. La inversión que se realice para dichos planes, representa un costo de prevención

Algunos de los puntos básicos que deben considerarse antes de la implementación del sistema, son los siguientes:

- La Alta Gerencia de la empresa debe tener conciencia de la necesidad de implementar un sistema que permita mejorar en este sentido.



- De igual modo, debe apoyar las sugerencias y observaciones que surjan del proceso de auditoría y comprometerse a implementar las recomendaciones, a fin de disminuir y/o eliminar posibles riesgos que reportarían pérdidas para la empresa.
- El compromiso con el sistema de control de costos de calidad debe fomentarse a todos los niveles de la organización, creando la conciencia de que el logro y aseguramiento de la calidad es responsabilidad de todos.
- Debe trabajarse en un plan motivacional, el cual induzca a que el personal pueda brindar sus puntos de vista, como mejoras de los procesos que manejan.



CONCLUSIONES

El cálculo de los Costos de Calidad, mediante la identificación de los costos de prevención, evaluación y los costos por fallas y la determinación de los montos que deben ser asignados a cada uno de ellos, puede representar una técnica competitiva útil.

La falta de conocimiento sobre el tema en nuestro país, revelada mediante la investigación, constituye un factor determinante en el grado de calidad que se obtiene en los productos y servicios en el territorio dominicano.

Con la finalidad de elevar el nivel de calidad de los procesos de las empresas, dominicanas y extranjeras establecidas en el país, como es el caso de la empresa estudiada; es necesario que se implementen planes de mejora que comprometan tanto al sector público como al privado.

Por parte del Gobierno, debe haber un mayor interés en elaborar normas que estén de acuerdo a las reglamentaciones internacionales y mantener actualizadas las mismas, a través de un proceso de revisión y mejora en los casos que lo ameriten.

Igualmente, debe ser un compromiso del sector privado, la implementación de directrices para el aseguramiento de la calidad a todos los niveles y sobretodo en lo concerniente a la industria de alimentos.



La República Dominicana puede alcanzar altos niveles de calidad tanto en el área de productos como de servicios al tomar conciencia de la importancia de este aspecto y actuar en consecuencia, lo que nos pondría a la altura de otros países y nos permitiría una mayor participación en las organizaciones internacionales de reglamentación.

Decimos esto porque, al ser una franquicia se cuenta con el registro de ciertas especificaciones, las cuales son bastante precisas pero el problema radica en la falta de aplicación de las mismas.

La actitud de la alta dirección de forma general, no tiende a buscar nuevas maneras de mejora aplicando normas y reglamentaciones que estén de acuerdo a los cambios que se originan de manera constante en el mercado.



RECOMENDACIONES

Al concluir nuestra investigación, tenemos algunas recomendaciones que hacer al sector, tanto a nivel gubernamental como a nivel privado y más adelante a nivel específico de la empresa bajo estudio.

En cuanto al sector gubernamental, se recomienda lo siguiente:

1. La creación de legislaciones más estrictas con la finalidad de mejorar el posicionamiento del país a nivel internacional en este sentido.
2. Iniciar un proceso que permita la centralización de todos los poderes en cuanto a cumplir y hacer cumplir las normas de calidad, función esta que recomendamos esté a cargo de DIGENOR, ya que es la institución que nos representa en organizaciones como la ISO, la COPANT y la Comisión del Codex Alimentarius.
3. La implementación de un sistema de sanciones estricto para las personas que no cumplan con lo establecido por las leyes, obviando cualquier tipo de favoritismo de la índole que fuese.
4. Crear una conciencia social de que la calidad es compromiso de todos y que a final de cuentas, el grado que tenga una sociedad de la misma en todos los ámbitos, nos beneficiará o perjudicará a todos.



En lo referente al sector privado, consideramos que:

1. Deben los empresarios e industriales aplicar las normas de calidad referentes a sus empresas, considerando el aseguramiento de la misma como su compromiso.
2. Mantenerse al día en cuanto a lo relacionado al aseguramiento de la calidad mediante cursos y/o seminarios a todos los niveles de la organización.
3. Incluir dentro de sus presupuestos, montos específicos para ser asignados a las actividades del plan de calidad.
4. Iniciar procesos de integración con las normas e instituciones internacionales con el fin de actualizar sus procesos y asegurar el mejoramiento en sus niveles de calidad

En lo que concierne a la empresa bajo estudio, las principales mejoras que consideramos deben introducirse con el fin de conseguir un adecuado nivel de control de los costos de calidad, son las siguientes:

1. Consideración del establecimiento de un método para la recepción de la materia prima, lo cual asegure que al momento de llegada los productos son totalmente inocuos.
2. La adquisición de compresores adicionales, para los cuartos fríos con el fin de asegurar que los productos estarán en perfectas condiciones de temperatura en todo momento.



3. La implementación de un sistema de control de entrada a los cuartos fríos, ya que no es recomendable que cualquier persona tenga acceso a los mismos.
4. Dotar al personal autorizado, de vestimentas adecuadas para entrar al cuarto frío, vestimentas estas que aseguren no representar un factor contaminante en el ambiente.
5. Almacenar productos como las carnes, pescados por separado de los vegetales como es el caso de las papas, para eliminar el riesgo de contaminación cruzada.
6. Gestionar la certificación ISO 9000, lo cual permitiría aplicar mejoras al proceso y garantizar un mejor control en cuanto a los niveles de calidad.

*Propuesta de Sistema de Control de Costos de Calidad
para una franquicia del Sector de Servicios Alimenticios
en República Dominicana.*



Anexos



Anexo 1. Tabla de comparación de las NORDOM y las normas del Codex Alimentarius.

Número de la Norma	Título de la Norma	Norma del Codex tomada como referencia
NORDOM 14 (3era Rev. 2001)	Sal de calidad alimentaria. Especificaciones	ALINOR CX-STAN 150/1997-1999
NORDOM 19 (1era Rev. 1999)	Leche cruda de vaca	
NORDOM 500	Frutas frescas. Naranjas. Especificaciones Generales de Calidad.	ALINOR 97/35 CX/TF FV94/7 1994
NORDOM 53 (2da Rev. 1998)	Rotulado de alimentos envasados	CX/FFV 99/3
NORDOM 532	Frutas frescas. Toronjas. Especificaciones Generales de Calidad	CX/STAN 219/1999
NORDOM 531	Frutas Frescas. Cítricos. Especificaciones Generales de Calidad.	CX/FFV99/3
NORDOM 139 (1era Rev. 2000)	Frutas Frescas. Limones. Especificaciones Generales de Calidad.	CX/STAN 213/1999



NORDOM 530	Frutas Frescas. Aguacate. Especificaciones Generales de Calidad.	
NORDOM 533	Frutas Frescas. Mango para la industria. Especificaciones Generales de Calidad.	CX/STAN 184/1993
NORDOM 535	Productos proteínicos Vegetales. Gluten de trigo. Especificaciones.	
NORDOM 74	Leche en polvo	CX/STAN A 15/1995
NORDOM 534	Aceites y grasas comestibles. Aceite de Palma comestible. Especificaciones.	CX/STAN 125/1981
NORDOM 540	Salsas y aderezos. Mayonesa. Especificaciones	CX/STAN 168/189
NORDOM 295 (1era Rev. 2000)	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugo de piña conservado por medios físicos.	CX/STAN 45/1981
NORDOM 270 (1era Rev. 2000)	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Términos y definiciones.	FORMATO DEL CODEX



NORDOM 514	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Néctares de algunos frutos cítricos conservados por medios físicos.	CX/STAN 134/1981
NORDOM 515	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Néctares de algunos frutos cítricos conservados por medios físicos y químicos.	FORMATO DEL CODEX
NORDOM 516	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Bebidas no alcohólicas. Definiciones	
NORDOM 517	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugo concentrado de naranjas conservado por medios físicos.	CX/STAN 64-1981



NORDOM 518	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugo concentrado de piña conservado por medios físicos.	CX/STAN-138/1983
NORDOM 541	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugo concentrado de manzana conservado por medios físicos	CX/STAN-138/1983
NORDOM 519	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugo de piña conservado por medios físico-químicos.	CX/STAN 085/1981
NORDOM 494	Leche y productos lácteos. Yogur. Especificaciones	CX/STAN A-11a/1976
NORDOM 495	Leche y productos lácteos. Productos lácteos fermentados tratados térmicamente después de la fermentación.	CX/STAN A-11b/1976



NORDOM 507	Cacao y sus productos derivados. Chocolate. Determinación del contenido de sacarosa.	AOAC16/16,AOAC 16-19
NORDOM 528	Cacao y sus productos derivados.Chocolate. Especificaciones generales de calidad.	CX/STAN 087/1981
NORDOM 527	Cacao y sus productos derivados. Cacao en polvo (Cocoa). Especificaciones	CX/STAN 105/1981
NORDOM 549	Frutas y Hortalizas frescas. Mango. Especificaciones	CX/STAN 184/1993
NORDOM 150 (1era Rev.2001)	Leche y productos lácteos. Leche pasteurizada homogeneizada. Especificaciones	
NORDOM 552	Higiene de los alimentos. Prácticas de higiene para la elaboración y venta de alimentos en las calles	CX/LAC 98/PARTE 1
NORDOM 553	Alimentos congelados rápidamente. Maíz en la mazorca. Especificaciones	CX/STAN 133-1981



NORDOM 554	Alimentos congelados rápidamente. Maíz en grano entero. Especificaciones	CX/STAN 132/1981
NORDOM 555	Alimentos congelados rápidamente. Arvejas(guisantes). Especificaciones	CX/STAN 041/1981
NORDOM 557	Residuos de medicamentos veterinarios en los alimentos. Términos y definición	GL 16/1993,RCP 38/1993
NORDOM 558	Análisis y toma de muestra. Planes de muestreo para alimentos preenvasados	CAC/RM 42/1969
NORDOM 543	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Productos pulposos del mango conservados por medios físicos. Exclusivamente (néctar de mango). Especificaciones	CX/STAN 149-1985



NORDOM 545	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugos (zumos). Concentrado de manzana conservados por medios físicos. Exclusivamente (néctar de manzana).Especificaciones.	CX/STAN 048/1981
NORDOM 546	Productos proteínicos vegetales. Proteínas sustraídas de soya. Especificaciones de calidad	
NORDOM 547	Productos proteínicos vegetales (PPV).Directrices generales para la utilización de PPV en los Alimentos.	
NORDOM 548	Productos proteínicos vegetales (PPV).Directrices generales para comprobar la inocuidad y calidad nutricional de los PPV.	
NORDOM 142(1era Rev. 2002)	Frutas y hortalizas frescas. Vegetales frescos. Tomates. Especificaciones generales de calidad.	



NORDOM 559	Café y productos derivados del café. Café tostado y molido. Especificaciones generales.	
NORDOM 560	Pescados y Mariscos. Pescado fresco. Especificaciones	ALINOR 01/18/2001
NORDOM 562	Proteínas vegetales. Harina de yuca comestible. Especificaciones generales de calidad.	CX/STAN 176/1995
NORDOM 569	Frutas y hortalizas frescas. Frutas frescas. Cítricos. Métodos de ensayos.	
NORDOM 570	Pescados y mariscos. Pescado fresco al granel. Muestreo. Inspección de aceptación de atributos.	ALINOR 01/18/2001
NORDOM 51 (en Rev.)	Frutas frescas. Cítricos. Recolección y Transporte.	
NORDOM 67:1-068	Leche y Productos Lácteos. Uso de términos lecheros.	ALINOR 99/11 apéndice II
NORDOM 61:1-069	Leche y Productos Lácteos. Tratamientos térmicos de la leche y la nata(crema)	CX/STAN A-9/1976



NORDOM 67:32-001	Higiene de los alimentos. Recomendaciones prácticas de los principios generales de la higiene de los alimentos.	CAC/RCP 001/1969
NORDOM 67:28-001	Helados. Definiciones y clasificaciones	CX/STAN 137/1981
NORDOM 67:28-002	Helados. Especificaciones	CX/STAN 137/1981
NORDOM 67:14-059	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Néctar de pera, albaricoque y melocotón conservados por medios físicos.	CX/STAN 148/1985
NORDOM 67:14-060	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Néctar de guayaba conservado por medios físicos.	CX/STAN 44/1981



NORDOM 67:14-061	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Norma general para néctares no regulados por norma individual conservados por medios físicos.	
NORDOM 67:14-062	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugo de uva conservado por medios físicos.	CX/STAN 082/1981
NORDOM 67:27-005	Hortalizas, tubérculos y raíces. Yuca amarga. Especificaciones	CX/FFV 99/10
NORDOM 67:14-062	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugo de toronja(pomelo) conservada por medios físicos.	CX/STAN 046/1981
NORDOM 39 (en Rev.)	Agua. Muestreo	



NORDOM 67:30-002	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Determinación de la densidad relativa.	
NORDOM 67:1-070	Leche productos lácteos. Queso fundido y los preparados a base de queso fundido.	CX/STAN A-8(b)/1978 Volumen 12 Codex Alimentarius
NORDOM 67:32-003	Higiene de los alimentos. Prácticas de higiene para agua potable embotellada/envasada. Distintas de las aguas minerales naturales.	ALINOR 95/37,1998
NORDOM 67:10-005	Salsas y aderezos. Determinación del contenido de grasa total.	
NORDOM 195(en Rev.)	Frutas y hortalizas frescas. Piña. Especificaciones.	
NORDOM 196(en Rev.)	Carne y productos cárnicos. Transporte de las carnes frescas.	CAC/RCP 11/1976 y Codees Alimentarius Vol.10



NORDOM 67:30-006	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Determinación del contenido de sulfatos.	
NORDOM 67:30-004	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Determinación del contenido de acidez valorable. Método de ensayo.	
NORDOM 165(en Rev.)	Carne y productos cárnicos. Salchichón. Especificaciones	CX/STAN 98/1981 Codex Alimentarius Vol.10
NORDOM 199(en Rev.)	Carne y productos cárnicos. Transporte de animales de matanza.	CAC/RCP 41/1993 Codex Alimentarius Vol.10
NORDOM 66(en Rev.)	Carne y productos cárnicos. Salami. Especificaciones	CX/STAN 98/1981 Codex Alimentarius Vol. 10
NORDOM 410(en Rev.)	Carne y productos cárnicos. Corte de carne de porcino.	Codex Alimentarius Vol.10
NORDOM 391(en Rev.)	Leche y productos lácteos. Queso tipo Edam. Definiciones y requisitos.	CX/STAN C-4 1966 Codex Alimentarius Vol.12



NORDOM 398(en Rev.)	Leche y productos lácteos. Queso Mozzarella. Definición y especificaciones.	CX/STAN C-3-1966 Codex Alimentarius Vol. 12, edición 2000.
NORDOM 423(en Rev.)	Leche y productos lácteos. Queso tipo Gouda. Definición y especificaciones.	CX/STAN C-3-1966 Codex Alimentarius Vol. 12, edición 2000.
NORDOM 67:30-003	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Determinación del contenido de sólidos solubles. Método refractométrico.	
NORDOM 65:4-001	Residuos de plaguicidas en los alimentos. Términos y Definiciones.	
NORDOM 67:18-005	Pescados y mariscos. Directrices para la evaluación sensorial del pescado y los mariscos. Parte 1	CAC/GI 31/1999
NORDOM 67:18-007	Pescados y mariscos. Conservas envasadas de pescado. Especificaciones.	CX/STAN 119/1981 (1er Rev. 1995)



NORDOM 67:33-001	Aditivos alimentarios y contaminantes. Aditivos alimentarios. Especificaciones generales.	CX/STAN 192/1995 (2da Rev. 1999)
NORDOM 67:33-002	Aditivos alimentarios y contaminantes. Aditivos alimentarios. Nombres genéricos y sistema internacional de numeración de aditivos alimentarios.	CODEX Vol.1 SECCION 5.3-1999
NORDOM 67:33-002	Aditivos alimentarios y contaminantes. Aditivos alimentarios. Etiquetados de aditivos alimentarios que se venden como tales.	CX/STAN 107/1981
NORDOM 67:32-005	Higiene de los alimentos. Prácticas de higiene para la fabricación de quesos no curados un maduros y quesos maduros blandos.	
NORDOM 390(en Rev.)	Leche y productos lácteos. Queso Blanco de freír. Especificaciones.	CX/STAN 208/1999 Codex Alimentarius Vol.12



NORDOM 275(en Rev.)	Leche y productos lácteos. Queso. Definición, clasificación y requisitos.	Codex Alimentarius Vol.12, edición 2000.
NORDOM 106(en Rev.)	Carne y productos cárnicos. Definición y requisitos de las carnes rojas.	CAC/RCP CX/STAN 41/1993 Codex Alimentarius Vol.10/1994
NORDOM 67:32-004	Higiene de los alimentos. Prácticas de higiene para la leche y otros productos lácteos.	CX/FH 007/ Julio 2000
NORDOM 52(en Rev.)	Frutas y hortalizas frescas. Vegetales frescos. Tomate destinado a la elaboración industrial. Especificaciones.	
NORDOM 67:14-064	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugo y néctares. Norma general para jugo de hortalizas conservados por medios físicos.	CX/STAN 179/1981



NORDOM 67:30-004	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Determinación de la acidez valorable. Método de ensayo.	
NORDOM 67:14-065	Productos elaborados a partir de frutas y vegetales. Jugos y néctares. Jugos (zumo) de tomate conservado por medios físicos exclusivamente.	CX/STAN 049/1981
NORDOM 67:29/006	Alimentos congelados rápidamente. Código de práctica para la elaboración y manipulación de los alimentos congelados rápidamente.	



Anexo 2. Análisis de Pareto

Defectos	Cantidad de Quejas	% de Cont.	Orden Según Cont.	% Acumulado
Quejas sobre la Carne de Cerdo	6	5,56%	25,93	25,93
Quejas sobre la Carne de Pollo	7	6,48%	16,67	42,6
Quejas sobre Mariscos	6	5,56%	7,41	50,01
Quejas sobre Pescado	3	2,78%	7,41	57,42
Quejas sobre la carne de Res	28	25,93%	6,48	63,9
Quejas sobre la Pasta	4	3,70%	6,48	70,38
Quejas sobre los Vegetales	3	2,78%	5,56	75,94
Sobre cocción	18	16,67%	5,56	81,5
Mucho tiempo de espera	7	6,48%	3,7	85,2
Insecto en la comida	8	7,41%	3,7	88,9
Objeto en la comida	4	3,70%	3,7	92,6
Cabello en la comida	4	3,70%	2,78	95,38
Quejas del servicio	2	1,85%	2,78	98,15
Otros	8	7,41%	1,85	100
TOTAL	108	100,00%	100	

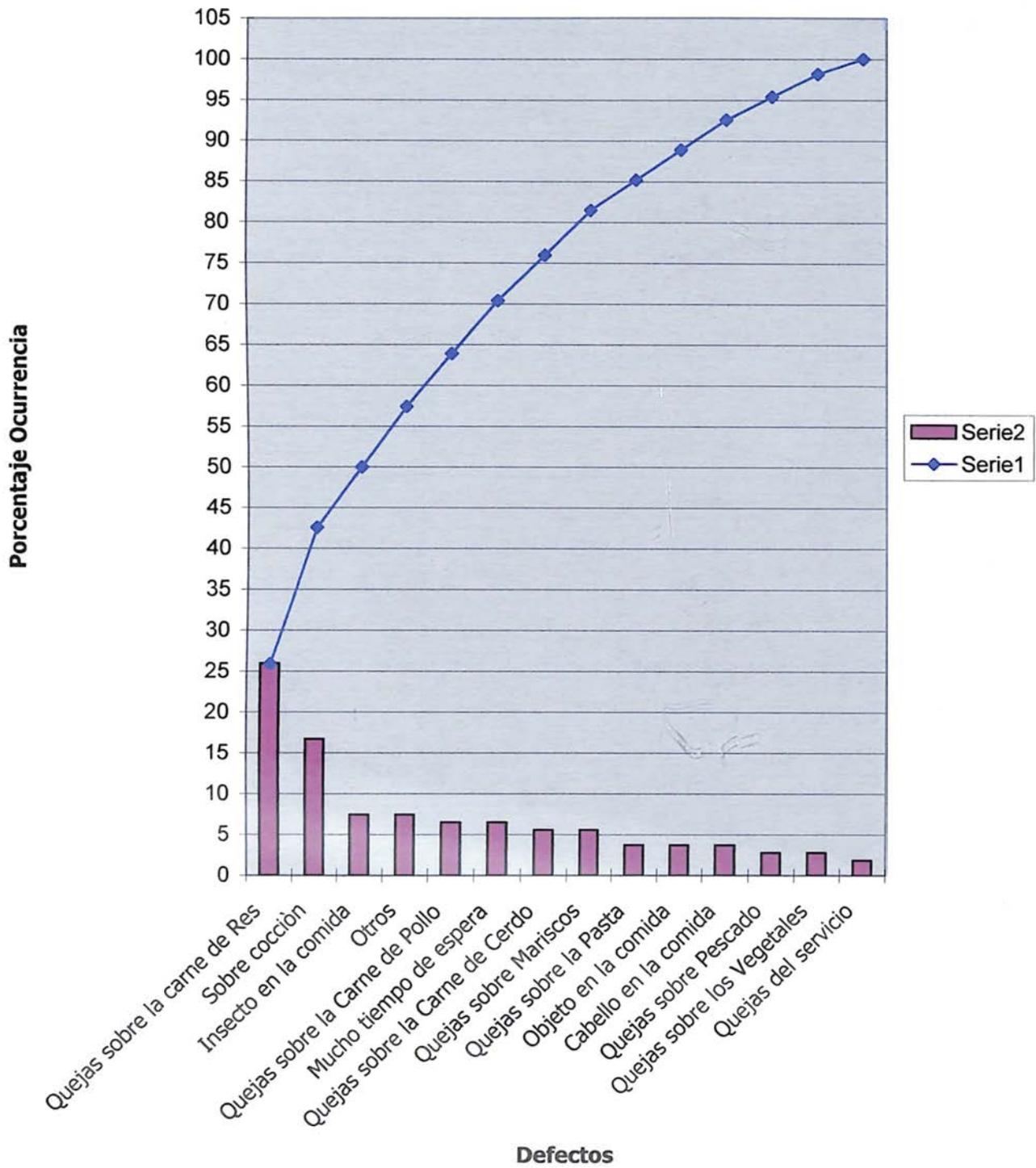


Anexo 2. Análisis de Pareto

Defectos	Cantidad de Quejas	% de Cont.	Orden Según Cont.	% Acumulado
Quejas sobre la Carne de Cerdo	6	5,56%	25,93	25,93
Quejas sobre la Carne de Pollo	7	6,48%	16,67	42,6
Quejas sobre Mariscos	6	5,56%	7,41	50,01
Quejas sobre Pescado	3	2,78%	7,41	57,42
Quejas sobre la carne de Res	28	25,93%	6,48	63,9
Quejas sobre la Pasta	4	3,70%	6,48	70,38
Quejas sobre los Vegetales	3	2,78%	5,56	75,94
Sobre cocción	18	16,67%	5,56	81,5
Mucho tiempo de espera	7	6,48%	3,7	85,2
Insecto en la comida	8	7,41%	3,7	88,9
Objeto en la comida	4	3,70%	3,7	92,6
Cabello en la comida	4	3,70%	2,78	95,38
Quejas del servicio	2	1,85%	2,78	98,15
Otros	8	7,41%	1,85	100
TOTAL	108	100,00%	100	



Fig. 1. Diagrama de Pareto





Anexo 4. Tabla de Costo Promedio de Quejas por Categoría de las mismas

Valores en RD\$

Queja	Costo Promedio	Cantidad	Costo	Porcentaje
Sobre la carne de Res	618.82	28	17,326.96	29.45
Sobre cocción	722.63	18	13,007.34	22.11
Insecto en la comida	683.05	8	5,464.40	9.29
Sobre el Pescado	514.33	3	1,542.99	2.62
Sobre el Pollo	326.97	7	2,288.79	3.89
Mucho tiempo de espera	609.33	7	4,265.31	7.25
Sobre la carne de Cerdo	418.05	6	2,508.30	4.26
Sobre los Mariscos	369.50	6	2,217.00	3.80
Sobre Pastas	513.20	4	2,052.80	3.49
Objeto en la comida	326.13	4	1,304.52	2.22
Cabello en la comida	525.11	4	2,100.44	3.57
Quejas del servicio	605.00	2	1,210	2.02
Otros	442.52	8	3,540.16	6.03
TOTALES		108	58,829.01	100



FUENTES DE REFERENCIA

-Instituciones consultadas

- Secretaría de Estado de Agricultura. Dirección General de Sanidad Animal y Departamento de Cuarentena Animal.
- Secretaría de Estado de Industria y Comercio. Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad.

-Fuentes Bibliográficas

- Código Internacional de Prácticas Recomendado-Principios Generales de Higiene de los Alimentos.
CAC/RCP 1-1969.Rev. 4.2003.
- Fundamentos de Marketing. Stanton-Etzel-Walker.11va edición. McGraw Hill. Compañía Editorial Ultra.
México.1999
- Manual de Herramientas básicas para el análisis de datos, Segunda versión en español.
GOAL/QPC.1990.Massachussets.
- Proyecto de Fortalecimiento de los Comités Nacionales del Codex y aplicación de las Normas del Codex Alimentarius. FAO, SESPAS. Subsecretaría de Estado de Aseguramiento Nutricional y Alimentario. 2002. Santo Domingo, República Dominicana.



- Quality Profits, Vol. 1 2da edición. American Society for Quality. 1999. Wisconsin.
- Resumen Ejecutivo sobre Operaciones de Franquicias en la República Dominicana. Pellerano & Herrera. 1999. Santo Domingo, República Dominicana.

-Recursos Web

- <http://cwww.codexalimentarius.net>
- <http://www.fao.org>
- <http://www.frontconsulting.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.google.com.do>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.q-pdca.com.ar>
- <http://www.yahoo.com>



GLOSARIO DE TERMINOS

- **Administración por Objetivos:** Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos
- **ALCA:** Área de Libre Comercio de las Américas. Nombre oficial con que se designa la expansión del TLCAN a todos los países de Centroamérica, Sudamérica y el Caribe, excepto Cuba. Las negociaciones comenzaron inmediatamente después de la entrada en vigor del TLC en 1994 y se espera que concluyan en 2005.
- **Análisis de Pareto:** Análisis que permite detectar los problemas que tienen más relevancia dentro de una serie determinada.
- **Canal de distribución:** Conjunto formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.



Siempre incluye al fabricante y al usuario final del producto en su forma actual y también a intermediarios; por ejemplo, mayoristas y detallistas.

- **CARICOM:** Organización establecida para promover la unidad regional y coordinar la política económica y exterior en el Caribe. Fundada el 4 de julio de 1973 por el Tratado de Chaguaramas (Venezuela), la CARICOM sustituyó a la Asociación Caribeña de Libre Mercado, que había sido creada en 1965. los miembros de plenos derechos son: Santa Lucía, san Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago. Las Islas Vírgenes británicas y las Islas Turks y Caicos son miembros asociados.
- **Ciclo PDCA:** Herramienta desarrollada por Edgard Deming para la utilización en la mejora de procesos. Se fundamenta básicamente en las actividades de Planificar, Hacer, Controlar y Corregir.
- **Cuadros de Control:** Desarrollados por Shewhart, son la base del Control Estadístico de la Calidad. Son un tipo de herramienta estadística, una de las 7 Herramientas del Control de Calidad, que sirve para diagnosticar las variaciones producidas dentro de un rango de aceptación.
- **Encefalopatía Espongiforme Bovina(EEB):** Enfermedad neurológica mortal del ganado vacuno que fue reconocida por primera vez en Gran Bretaña en 1986. Los signos clínicos, la propagación y la transmisión de esta enfermedad indican que es causada por un agente transmisible poco convencional el cual se reconoció como una proteína infecciosa.



- **FAO:** La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación conduce las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. Al brindar sus servicios tanto a países desarrollados como a países en desarrollo, la FAO actúa como un foro neutral donde todos los países se reúnen en pie de igualdad para negociar acuerdos y debatir políticas. La FAO también es una fuente de conocimientos y de información. La Organización ayuda a los países en desarrollo y a los países en transición a modernizar y mejorar sus actividades agrícolas, forestales y pesqueras, con el fin de asegurar una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 la FAO ha prestado especial atención al desarrollo de las zonas rurales, donde vive el 70 por ciento de la población mundial pobre y que pasa hambre.
- **GATT:** Tratado firmado en la Conferencia Arancelaria de Ginebra en 1947 por los representantes de 23 países no comunistas. El principal logro de este acuerdo fue la creación de un foro internacional dedicado al aumento del comercio multilateral y a la resolución de los conflictos comerciales internacionales. Este acuerdo sustituyó a una propuesta de creación de una Organización Internacional de Comercio de las Naciones Unidas que no se constituyó debido a las tensiones generadas por la Guerra fría. El GATT entró en vigor en enero de 1948, y se fueron adhiriendo paulatinamente más países. La octava conferencia arancelaria, denominada Ronda Uruguay, se inició a finales de 1986 y se clausuró en 1994, con un acuerdo que incluía la sustitución del GATT por la Organización Mundial del Comercio (OMC) a partir del 1 de enero de 1995.



- **Gráfico de barras:** Gráfico para representar datos que se distingue por presentar los datos en columnas de color. En el eje de las abscisas se colocan los valores de la variable estadística, y en el de las ordenadas van las frecuencias absolutas.
- **Hambre Cero:** Programa implementado en Brasil por el Gobierno del Presidente Lula Da Silva, con el apoyo de la FAO, el cual tiene como propósito asegurar en cuatro años tres comidas diarias a todos los brasileños.
- **Know How:** Transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.
- **Leyes antitrust:** Leyes tendentes a utilizar el poder económico, lo cual obstaculiza las relaciones comerciales entre países.
- **Marketing:** Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe diseñar y producir bienes que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de conocer cuáles son estas, se utilizan los conocimientos del marketing.



- **PIDAGRO:** Programa Integrado de Desarrollo Agropecuario el cual se ha desarrollado en la República Dominicana con el apoyo de la Organización de los Estados Americanos para fomentar el desarrollo agropecuario en el país.
- **TLCAN:** Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el cual tiene como propósito la integración económica entre Canadá, Estados Unidos y México.