

Manual de capacitación – Herramientas gerenciales costo-efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas



Manual de capacitación – Herramientas gerenciales costo-efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas

Coordinación Técnica

Pilar Santacoloma

Roberto Cuevas

Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

La mención u omisión de compañías, sus productos o nombres comerciales específicos no implica, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, aprobación o juicio alguno.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la
Dirección de Información
FAO,
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia,
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

Índice

Agradecimientos	vi
Prólogo	vii
MÓDULO 1	
USO DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Guía para el estudio del módulo	1
Temas	
1 Información sobre el mercado necesaria para la empresa	3
2 ¿Cómo captar información sobre el mercado?	19
3 ¿Cómo aplicar la información sobre el mercado?	35
Referencias	47
Lecturas recomendadas	49
Enlaces y documentos complementarios sobre información de mercado para empresarios agroindustriales en América Central	53
Anexo 1	57
Lectura complementaria	57
MÓDULO 2	
SISTEMAS Y HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA INOCUIDAD EN LA AGROINDUSTRIA	
Guía para el estudio del módulo	63
Temas	
1 Gestión de la calidad y de la inocuidad de los alimentos en la agroindustria	65
2 La importancia de la rastreabilidad/rastreo de productos en la gestión de la calidad e inocuidad	85
Referencias	101
Lecturas recomendadas para profundizar el conocimiento sobre los temas abordados en el Módulo 2	103

Información sobre normativas y reglamentos en el tema de la calidad y la inocuidad en América Central	107
Anexo 1	113
Ejercicio de aplicación del tema 2	113
MÓDULO 3	
APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA AGROINDUSTRIA	
Guía para el estudio del módulo	119
Temas	
1 Principios de la gestión de la calidad en las empresas agroindustriales medianas y pequeñas	123
2 El Liderazgo: elemento clave para mejorar la calidad y la inocuidad de los alimentos	141
3 El enfoque por procesos y la mejora continua: herramientas eficaces en la gestión de la calidad y de la inocuidad de los alimentos	155
4 Gestión de la calidad y de la inocuidad a partir de los proveedores	173
Referencias	189
Enlaces	191
Anexos	
1 La importancia del trabajo en equipo en el logro de los objetivos empresariales	193
2 Selección de procesos prioritarios para la confección de un mapa de procesos de la empresa	197
3 Descripción de actividades de cada proceso e interacciones entre procesos	199
4 Ejemplos de fichas de proceso e interacción de procesos	205
5 Ruta para la mejora	
6 Metodologías para la determinación de las causas de un problema y el establecimiento de medidas correctoras	215
7 Metodologías para la identificación y priorización de problemas objeto de mejoramiento	221
8 El área de compras en la empresa agroindustrial	229
9 La cooperación entre actores: condición para asegurar la calidad y la inocuidad a lo largo de la cadena de suministro	237
10 Homologación de proveedores	243

MÓDULO 4	
LA PLANIFICACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA INOCUIDAD	
Guía para el estudio del módulo 4	249
Tema	
1 La planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y de la inocuidad	251
Referencias	271
Lecturas recomendadas para el Módulo 4	273
Anexos	275
1 Elaboración de un plan de acción	275
2 ¿Es el plan viable desde una perspectiva financiera?	277

Agradecimientos

La preparación de este manual de capacitación fue posible gracias a la valiosa contribución, dedicación y colaboración del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), Lima, Perú. Especiales agradecimientos a Claudio Muñoz Franco y Rossana Fernández, quienes coordinaron el equipo de trabajo y crearon la versión inicial del manual.

Se reconocen especialmente los aportes en la revisión de los aspectos técnicos, pedagógicos y estructurales del manual, por Luz Berania Díaz y Marta Bentancur. Se agradece también el apoyo y recomendaciones recibidos de las colegas de la FAO, especialmente Florence Tartanac y Eva Gálvez. Igualmente se agradecen las sugerencias de los participantes en los eventos de capacitación a las versiones preliminares del manual, particularmente de María del Carmen Fonseca y Wedleys Tejedor.

Se reconoce el apoyo de Doyle Baker, Jefe del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF) y de Gavin Wall, Jefe del Servicio de Tecnologías de Ingeniería Agrícola y Alimentaria (AGST). Nuestro reconocimiento a Cadmo Rosell por la edición y revisión de estilo, a Lynette Chalk por la formatación del texto y a Claudia Bastar y Donna Kilcawley por su asistencia administrativa.

Un especial agradecimiento a SENATI por conceder a FAO el uso de fotografías, usadas en la mayor parte de las láminas presentadas en la portada de los cuatro módulos y en las presentaciones PowerPoint. Las fotografías de la portada son por Pilar Santacoloma (AGSF) y Roberto Cuevas (AGST). Las fotografías para las que aquí no se indica el autor son de la FAO.

Prólogo

La Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias (AGS) de la FAO por medio de las actividades del Servicio de Administración, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF) y del Servicio de Tecnologías de Ingeniería Agrícola y Alimentaria (AGST) realiza actividades destinadas a mejorar y reforzar la capacidad de las pequeñas y medianas agroindustrias, de las empresas que les proporcionan servicios y materiales y de las organizaciones de apoyo para, en su conjunto, garantizar la calidad y la inocuidad de los alimentos. Estas acciones se realizan con el objetivo de integrar los diferentes factores que afectan la capacidad empresarial para producir alimentos según las demandas del mercado, en cumplimiento de normas nacionales e internacionales reconocidas, y a la vez logrando mantener e incrementar la rentabilidad y perdurabilidad de sus negocios. Para este fin se deben integrar los aspectos de gestión con los aspectos técnicos en un enfoque práctico y costo-efectivo. De esa manera se apoya también el incremento de ingresos, fuentes de empleo y seguridad alimentaria de la población en general.

El manual de capacitación «Herramientas Gerenciales Costo-Efectivas para Mejorar la Calidad y Asegurar la Inocuidad de los Alimentos», para empresas agroindustriales pequeñas y medianas se enfoca hacia esos objetivos. Este manual es el resultado de la colaboración y el trabajo conjunto de diversos técnicos de los Servicios de la Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias de la FAO y ha sido preparado dentro del ámbito de los programas «Mejoramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos mediante el fortalecimiento del manejo, procesamiento y comercialización en la cadena alimentaria» (PE214A9), «Fomento de agroindustrias competitivas» (PE214A4) y «Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos en las agroindustrias» (PE2MA04). Está basado en estudios de caso realizados en Bolivia y El Salvador sobre «Oportunidades para el mejoramiento en la capacidad de las pequeñas y medianas empresas de procesamiento de alimentos, a través de la capacitación para cumplir con los requisitos del mercado».

En esos estudios, realizados como parte del Programa «Desarrollo de Agronegocios Enfocado a Pequeñas y Medianas Empresas Post-producción» (PE214A4), se identificaron las necesidades de capacitación de pequeñas y medianas agroindustrias en el sector de frutas y hortalizas, un sector que es representativo de empresas alimentarias que operan en América Latina. En Bolivia fueron evaluadas agroempresas procesadoras de frutas deshidratadas, mermeladas y/o pulpas de frutas, especialmente piña y durazno y empresas que procesan hortalizas tales como habas, ajo y que preparan diversos productos compuestos tales como el escabeche. En El Salvador el estudio se enfocó al desarrollo de productos como derivados de tomate, jugos y néctares de frutas como durazno, manzana, uva y frutas tropicales y otros productos hortofrutícolas. Como resultado, se logró identificar que los problemas comunes a las distintas empresas visitadas eran, entre otros, la baja calidad de las materias primas, la baja eficiencia de las operaciones del proceso, la falta de aplicación y conocimiento de normas vigentes sobre calidad e inocuidad y la falta de visión empresarial. Existió consenso entre los pequeños empresarios que estos problemas se podrían enfrentar adecuadamente implementando estrategias innovadoras de capacitación, lo cual generó la idea de preparar este manual.

El manual está dividido en cuatro Módulos divididos a su vez en temas. El Módulo 1 trata del uso de la información de mercado como herramienta para la toma de decisiones

empresariales. El Módulo 2 trata sobre sistemas y herramientas para la mejora de la gestión de la calidad e inocuidad en la agroindustria. El Módulo 3 hace referencia a la aplicación de los principios de la gestión de la calidad en la pequeña y mediana agroindustria. El Módulo 4 aborda la planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad e inocuidad. El manual, que cuenta con estudios de caso, ejercicios y bibliografía, incluye también una guía para el capacitador, presentaciones en «Power Point», anexos con lecturas complementarias, enlaces de interés y un glosario.

El manual está dirigido a capacitadores y a empresarios que deseen seguir los temas a través del autoaprendizaje. Con este manual la FAO proporciona al sector de la pequeña y mediana agroindustria de los países en vías de desarrollo una herramienta importante para mejorar su competitividad y su capacidad de entregar productos de alta calidad y valor nutricional a los consumidores.

Geoffrey C. Mrema

Director

Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

