

### 1. La calidad como factor relevante

Un sistema integral que asegure la calidad de producto que recibe el cliente debe satisfacer los controles y procesos de toda la cadena de suministros, desde los proveedores hasta el consumidor final.

De tal forma, solo será posible asegurar la calidad de los productos si esto se sostiene en un adecuado programa de selección y auditorias de los proveedores de materias primas, un riguroso sistema de controles de recepción, controles de producción eficientes, etc.

No obstante estas situaciones, la calidad de los productos empieza a “construirse” en el momento de su desarrollo y se continúa una vez que el producto terminado ha sido comprado por el consumidor.

Así pueden definirse tres etapas en la gestión de calidad de un producto:

- ✚ Calidad de Diseño
- ✚ Calidad de Producción
- ✚ Calidad Comercial

Es claro que el resultado final de calidad de producto que recibe el consumidor está integrado por una adecuada gestión en cada etapa.

De este modo una calidad de diseño óptima puede ser desvirtuada en las siguientes etapas e igualmente una regular calidad de diseño requerirá de mayor esfuerzo para ser “acomodada” durante la fabricación.

También es claro el rol fundamental de la custodia de la calidad, que es el rol principal de la calidad comercial, ya que si bien no podrá corregir deficiencias generadas en las etapas anteriores bien puede alterar la buena calidad del producto terminado.

### 2. Responsabilidades corporativas en calidad

Cada una de las etapas de generación de calidad de producto terminado requiere y delimita responsabilidades claras dentro de la organización:

- ✚ Calidad de diseño: Investigación y desarrollo (R&D)
- ✚ Calidad de producción: Planta
- ✚ Calidad comercial: Distribución y Ventas

Para comprender mejor cada una de estas etapas conviene definir claramente la incumbencia de cada una.



## Informe Técnico

### Sistema Integral de Calidad Calidad Comercial

Mayo 2014

Así, la **calidad de diseño** se ocupa de lograr la concordancia óptima entre las necesidades del consumidor y el producto desarrollado atendiendo a la disponibilidad de materias primas, costos, viabilidad productiva, etc. Estas consideraciones aplican al producto en si mismo pero también al diseño de los empaques primarios y secundarios.

Una buena **calidad de producto** se obtiene cuando el producto elaborado reproduce las condiciones del producto diseñado dentro de las especificaciones establecidas. **La calidad comercial o logística** se logra cuando el producto recibido por el consumidor mantiene inalteradas sus cualidades de diseño reproducidas durante la fabricación.

Cada etapa interviene o afecta en diferentes aspectos de los atributos del producto que cada persona evaluará al momento del consumo.

Por esta razón la **calidad de diseño** tiene como objetivo primordial satisfacer los requerimientos organolépticos del consumidor, por lo que debe asegurar consistencia y estabilidad en las formulas o recetas elaboradas, debe especificar técnicamente el producto terminado con rangos de aceptación y rechazo coherentes y viables y también debe considerar en forma rigurosa la viabilidad productiva (disponibilidad de tecnología, materias primas, etc) y sus costos.

Estos requerimientos aplican al desarrollo o la implementación de un nuevo producto en un mercado, así como también al lanzamiento de un producto ya desarrollado en un mercado nuevo. La adecuación del producto a las nuevas condiciones, será en este caso fundamental para garantizar la calidad final del mismo.

Una vez desarrollado el producto con las características apropiadas al mercado de destino, el sector de manufactura deberá lograr producirlo en concordancia con el diseño original.

De nada valdrá un producto de calidad premium desarrollado en laboratorio si la planta productora no es capaz de producir **calidad de manufactura** en escala comercial. Para cumplir este objetivo la planta deberá contar con instalaciones apropiadas, bien mantenidas, capacidad productiva disponible y laboratorios de control y aseguramiento de la calidad. Satisfechas estas necesidades se debe operar en condiciones sanitarias y con procedimientos productivos que permitan lograr la calidad deseada, produciendo dentro de los objetivos y especificaciones establecidos en ocasión del diseño.

También es responsabilidad de la planta trabajar con materias primas aprobadas de proveedores seleccionados, recibidas con controles adecuados y mantenidas en óptimas condiciones de almacenaje



## Informe Técnico

### Sistema Integral de Calidad Calidad Comercial

Mayo 2014

Estas dos etapas son las que se encuentran más ampliamente desarrolladas en la mayoría de las operaciones de embotellado y presentan una fortaleza comparativa de los negocios de franquicia respecto a las segundas marcas.

La tercera etapa que define la calidad final del producto que el consumidor recibirá es la que entrega la cadena logística como **calidad comercial**.

*“El consumidor quizás no nos recompense siempre por proveer consistentemente un buen producto. Sin embargo, el consumidor definitivamente nos castigará, todas las veces que considere, por proveer un producto de calidad pobre, aún una sola vez”* **PCI- Trade Quality Management Tool**

Partiendo de esta seguridad debe tenerse muy en consideración que una vez recibido el producto terminado en el depósito de la planta, el mismo queda expuesto a las operaciones de transporte y almacenaje que requiere la comercialización. Si estas operaciones no son atendidas con el cuidado necesario, a menudo se deteriora la calidad del producto, desperdiciando en gran medida las inversiones realizadas para lograrla.



Buenas prácticas de almacenaje y distribución son imprescindibles para mantener en el producto terminado todos sus atributos, tanto sensoriales, químicos y de apariencia en las condiciones que fueron fabricados.

Para cumplimentar este objetivo es requisito una gestión comercial que no desatienda el cuidado del producto evitando la sobreventa, optimizando el manejo de la vida útil del producto en el mercado por medio de la rotación de stocks, generando cultura en los comerciantes respecto al mejor tratamiento de los empaques, etc.

Esta situación se genera a partir de personal con conocimiento de las características de calidad de cada producto y las causas que pueden afectarlos en la cadena logística. En este aspecto, en esta etapa de la construcción de la calidad del producto terminado es donde mayores oportunidades de optimización se presentan.

### 3. Requerimientos para una calidad “gold standard”

Obviamente esta amplia gestión de la calidad, imprescindible para garantizar el mejor producto disponible para el consumidor, requiere de condiciones diferenciales en las operaciones de franquicia y “gold standard”. Estos requerimientos deben atender a la estructura de la organización:

-  Instalaciones calidad alimentaria
-  Laboratorios de control y aseguramiento de la calidad

- + Paneles de evaluación sensorial
- + Personal operativo capacitado
- + Equipamiento actualizado en buen estado de mantenimiento
- + Cadena logística adecuada: red de depósitos, flota de transporte,

Sin embargo toda esta inversión en infraestructura puede no ser suficiente si además no son acompañadas y bien utilizadas por las condiciones o requerimientos operativos:

- + Compromiso y cultura de calidad en toda la organización
- + Programas de muestreo y auditorías de mercado bien diseñados e implementados
- + Atención al consumidor: 0-800, trazabilidad, programas de re-call
- + Capacitación y entrenamiento continuo a la fuerza de distribución y ventas en temas de manejo de producto

En suma, para que los sectores operativos puedan garantizar que el producto que recibe el consumidor reproduzca las especificaciones de diseño en forma adecuada deben combinarse una serie de acciones secuenciales

- + **Para asegurar que los productos respeten su calidad de diseño se debe trabajar en**
  - ⊙ Infraestructura + Personal + Organización
- + **Para lograr que la calidad de producto sea consistente con el diseño hay que garantizar**
  - ⊙ Control y aseguramiento de la Calidad en planta
- + **Para asegurar que la calidad de producto se mantenga hasta el momento de consumo**
  - ⊙ Programas de mantenimiento de calidad en mercado

Considerando que las operaciones de franquicia han desarrollado y optimizado en los últimos 40 años las etapas de calidad de diseño y calidad de producción, el desafío del presente es involucrar a la organización en el desarrollo y establecimiento de los procedimientos de trabajo adecuados para consolidar la calidad en mercado.

#### 4. Calidad comercial

Mantener los resultados de calidad logrados en la planta por medio de inversiones en infraestructura y procesos operativos suele ser un aspecto no tan atendido por las organizaciones.



## Informe Técnico

### Sistema Integral de Calidad Calidad Comercial

Mayo 2014

Puede reconocerse que los problemas y defectos detectados por el consumidor en el producto terminado están asociados a un mal manejo del mismo en la cadena logística más que a las condiciones en que fue elaborado.

Por cada situación de reclamo asociada a defectos de fabricación se presentan cuatro reclamos por problemas asociados a la antigüedad del producto, a la apariencia de los empaques o a malas condiciones de almacenaje.

Estas situaciones indican en forma inmediata que la organización no puede garantizar la calidad en mercado sin programas que atiendan a los productos una vez que los mismos fueron entregados a depósitos, centros de distribución, transporte y puntos de venta.

Varios sectores intervienen y pueden hacer ineficiente lo invertido en desarrollo y calidad. Cinco tipos de programa deben complementarse para asegurar la calidad comercial:

- a. Muestreo y análisis de producto disponible en mercado
- b. Evaluación sensorial de producto
- c. El manejo de la vida de producto en mercado
- d. Auditorias de apariencia de empaques y antigüedad
- e. Capacitación y entrenamiento de personal de ventas y marketing en estos temas.

#### **a. Programa de muestreo y análisis de producto de mercado**

Paralelamente a los sistemas de verificación de la calidad del producto en mercado que llevan adelante las casas de franquicia, cada organización debe implementar su propia rutina de evaluación de los mercados que atiende. Los criterios generales para desarrollar este programa deben considerar:

- Volúmenes de ventas y mix de empaques
- Frecuencia con muestreo alternados de mercados
- Mix de puntos de ventas
- Control cruzado en laboratorios de la organización
- Control simultaneo de otras variables: apariencia, antigüedad
- Diseño de muestreo representativo

Este programa de muestreo deberá considerar la recolección de muestras para controles de atributos fisicoquímicos del producto terminado: contenido de gas, azúcar, acidez y muestras para análisis sensoriales.

Los resultados de un buen programa de muestreo deben representar la realidad del mercado en el momento del muestreo y ayudar a entender cómo el manejo comercial y logístico altera las condiciones de calidad de fabricación.

Un buen programa de muestreo permitirá:

- ✚ Evaluar la incidencia de cadena logística en la calidad
- ✚ Reconocer oportunidades de optimización de los procesos de producción: niveles de carbonatación en línea, peso de botellas, calidades y comportamiento de empaques e insumos.
- ✚ Tener un adecuado diagnóstico de la calidad del producto en los puntos de venta más allá de la calidad producida.
- ✚ Brindar respuesta inmediata a problemas de calidad identificados.

#### **b. Programa de evaluación sensorial de producto**

Este programa debe desarrollarse a partir del entendimiento de que la evaluación sensorial es una disciplina que entrega un indicador inmediato de las causas de que un producto guste o no en el mercado, supere o no en aceptación a la competencia. La dinámica en el gusto de los consumidores, el comportamiento de nuevos productos una vez elaborados y estacionados en el mercado, el impacto de situaciones atípicas en numerosos casos son percibidas solo mediante este tipo de análisis. Debe considerarse el análisis sensorial como un complemento indispensable al control de parámetros fisicoquímicos ya que permite evaluar la integración de cada uno en el producto final.

Para desarrollarlo se requiere disponer de:

- ✚ Panelistas entrenados en forma profesional respecto a los procedimientos adecuados para el análisis sensorial. Técnicas, materiales, etc.
- ✚ Un área asignada a las degustaciones. Deberá ser un espacio físico especialmente adecuado para la realización de las pruebas: cabinas o mesas sectorizadas en áreas no comunicadas entre sí.
- ✚ Definir las metodologías y procedimientos más apropiados a cada caso de estudio y evaluación: testeos discriminativos (triangular, dos muestras iguales y una distinta), testeos de preferencia de producto, testeos de desarrollo de nuevos productos, etc.
- ✚ Selección entre el personal de la organización de candidatos para integrar los paneles en forma diferenciada o especializada.

- ✚ Definición de procedimientos estandarizados para la selección, entrenamiento y monitoreo de los evaluadores (panelistas) (IRAM o ISO), para que las pruebas sean consistentes y comparables entre paneles, mercados, épocas y productos.
- ✚ Patrones gold standard de cada producto: debe ser elaborado siguiendo estrictamente los requerimientos de diseño, se debe mantener en heladera y debe ser renovado considerando la perdurabilidad de los atributos originales.

Debe tenerse en cuenta que el consumidor percibe como calidad de un producto la consistencia de sus características más allá de los parámetros fisicoquímicos que las definen. Por lo tanto la repetición de su elección inicial de un producto estará condicionada a lo que su paladar le dice.

#### c. Programa de manejo de vida de producto

Este programa debe integrar la gestión de la vida de producto en todas las etapas desde la salida de manufactura hasta la adquisición por parte de los consumidores.

Los objetivos generales del programa deben incluir:

- ✚ Minimizar el tiempo en el depósito
- ✚ Proteger el producto de los daños
- ✚ Asegurarse que ningún producto vencido entre o salga del depósito
- ✚ Verificar la "frescura" del producto
- ✚ Proteger el Producto
- ✚ Rotar el Producto
- ✚ Remover el producto vencido
- ✚ Asegurar la trazabilidad del producto en mercado

El programa integrará el seguimiento de un set de indicadores de calidad de la gestión de producto en el mercado: Vida media de producto (Vm), Índice de rotación de productos (Ir), Índice de producto fresco (If), etc.

Para lograr estos objetivos se requerirá de un fuerte compromiso de la fuerza de distribución y ventas con la calidad de los productos además de una adecuada capacitación en estos temas.

El personal asociado al manejo del producto en la cadena logística: transportistas, reposidores, preventistas, etc. deben conocer los procedimientos que eviten:

- ✚ Almacenaje deficiente
- ✚ Maltrato en transporte
- ✚ Sobrestocks por sobreventa
- ✚ Prácticas de mercadeo inadecuadas



## Informe Técnico

### Sistema Integral de Calidad Calidad Comercial

Mayo 2014

- ✚ Malas prácticas en el transporte
- ✚ Estibado inadecuado
- ✚ Exposición al calor, la luz solar, a fenómenos ambientales.

#### **d. Programa de auditorías de apariencia de los empaques y antigüedad de producto**

El objetivo formal de este programa es evaluar el estado de situación de la calidad de la apariencia de los empaques y la antigüedad de los productos en forma simultánea y permanente y recopilar información que permita adecuar los procesos de fabricación y optimizar los materiales de empaque.

La evaluación conjunta del estado de los empaques con la vida en mercado identifica los vínculos entre los eventuales problemas de apariencia con la antigüedad del producto y ayuda a optimizar las diferencias entre variables tales como vida útil de los productos y vida comercial.

Para ambos tipos de estudio la unidad de muestreo es el empaque primario (botella, caja, lata, sachet, paquete, etc).

En tal sentido debe definirse el manual de patrones de defectos adecuado a la realidad del mercado a evaluar. También debe establecerse claramente la especificación de atributo defectuoso para cada caso. Ej: definir qué se considerará etiqueta rota, botella sucia, etc.

El número de muestras a controlar, los PdV a visitar, su distribución geográfica, por tipo de cuenta, etc. será función directa del grado de representatividad (confianza y error estadístico) que se desee para el estudio.

A partir de los resultados se logra identificar situaciones desfavorables en las distintas etapas de la cadena de suministro con eventual impacto en la generación de problemas de apariencia conduciendo a su solución.

Desarrollar el programa implica identificar los defectos reales con más impacto en los consumidores, establecer patrones referenciales de cada uno y generar indicadores para su seguimiento.

Indicadores del tipo de:

- Índice de Empaque Perfecto: Define la probabilidad de aparición de un Empaque Perfecto.
- La Antigüedad Media (AM) de un producto en una auditoría es el promedio ponderado del total de las antigüedades observadas.





## Informe Técnico

### Sistema Integral de Calidad Calidad Comercial

Mayo 2014

- El Índice de Rotación (IR) compara la Antigüedad Media de muestras de productos ubicados con diferentes grados de accesibilidad para el consumidor.

Avanzar en el conocimiento que permita definir y trabajar con una vida comercial óptima, el manejo adecuado de los productos, el diseño de empaques de mayor durabilidad reduce las devoluciones de mercado por obsolescencia, deterioro o degradación de los productos.

#### **e. Programas de capacitación y entrenamiento**

Siendo la calidad comercial tan importante como la calidad de diseño y la calidad de producción, una de las principales falencias en nuestras organizaciones es la falta de conocimiento de la fuerza de distribución y ventas de los parámetros involucrados en la calidad de los productos y la incidencia de los procesos que ejecutan en cada uno de ellos.

Una acción imprescindible si se quiere sostener la calidad lograda en el diseño y la fabricación es brindarle a quienes custodian el producto las herramientas básicas para su manejo adecuado.

El programa de capacitación y entrenamiento debe atender tanto los conocimientos básicos sobre los productos a dictar en aulas, como el entrenamiento en campo de los mejores procedimientos de manejo. Estas capacitaciones y entrenamientos deben estar en formato de programa anual, con repeticiones que integren nuevos conocimientos y actualicen al nuevo personal ingresado.

No podrá responsabilizarse al personal de reposición, preventa, choferes, ayudantes de carga, de exponer los productos a condiciones operativas que los deterioran si no se los capacita en estos temas.