

[HOME](#)[Revista ESPACIOS](#)[ÍNDICES / Index](#)[A LOS AUTORES / To the AUTORS](#)

Vol. 41 (Nº 08) Año 2020. Pág. 20

# Gestión de calidad y competitividad en empresas lácteas venezolanas

## Quality management and competitiveness in Venezuelan dairy companies.

JIMENÉZ-PITRE [1](#), Iris. A., MOLINA-BOÍVAR, Geomar [2](#) y GÁMEZ-PITRE, Rodrigo D. [3](#)

Recibido: 10/10/2019 • Aprobado: 26/01/2020 • Publicado 12/03/2020

### Contenido

[1. Introducción](#)[2. Metodología](#)[3. Resultados](#)[4. Conclusiones](#)[Agradecimientos](#)[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Se determinó la gestión de calidad y competitividad en empresas lácteas venezolanas (Maracaibo), se abordó de manera cuantitativa, descriptiva, de campo, no experimental y correlacional; sustentado en cuestionarios no estructurados (escala Likert) validado por 5 expertos con muy alta confiabilidad ( $\alpha = 0,95$ ).

Compuesto por 54 preguntas, aplicados a 324 personas de las empresas lácteas (Zulia, Génica, Lácteos Pacomela y Venelácteos). Se observó un coeficiente de correlación de -0,97 negativa casi perfecta que indica dependencia entre Gestión de Calidad y Competitividad de manera inversa.

**Palabras clave:** cadena de suministro, ciclo de gestión, competitividad, gestión de calidad.

#### ABSTRACT:

Quality and competitiveness management was determined in Venezuelan dairy companies (Maracaibo), quantitative, descriptive, field, non-experimental and co-relational manner; based on unstructured questionnaires (Likert scale) validated by 5 experts with very high reliability (or 0.95).

Composed of 54 questions, applied to 324 people from dairy companies (Zulia, Gene, Lácteos Pacomela and Venelácteos). A near-perfect negative -0.97 correlation coefficient was observed indicating dependence between quality management and Competitiveness in reverse.

**Keywords:** supply chain, management cycle, competitiveness, quality management

## 1. Introducción

La supervivencia de las empresas lácteas en el nuevo siglo dependerá del cambio del ambiente de negocios. A nivel mundial, en el ámbito de la gestión de la calidad, las organizaciones se rigen bajo distintas normativas que permiten que los procesos se lleven a cabo de manera correcta; algunas de ellas son las normas ISO, este tipo de normas buscan dar cabida a la gestión de la calidad desde producto y servicios en los más diversos sectores posibles. El modelo de Deming busca regirse por una involucración del personal en obtener resultados favorables para las empresas con un objetivo enfocado al cliente y su satisfacción (Deming, 1989). Este es un Modelo de excelencia iberoamericano creado en 1999, el cual se crea con la necesidad de estandarizar un mismo modelo de nivel de calidad.

Actualmente existe la tendencia que para una empresa ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella coinciden. Por lo

anterior, la Gestión de Calidad es construida con base en un eje del sistema directivo, y responde a un esfuerzo por buscar la excelencia en todas las áreas de la dirección y la empresa (Camisón, Cruz, & González, 2007). En razón de esto, en las organizaciones debe existir un compromiso para velar por la gestión de la calidad en sus procesos, rigiéndose bajo los principios de la norma ISO 9001, esto a su vez liderado por parte de la alta gerencia. Así, la competitividad viene a ser la capacidad de las empresas de mantener, incluso aumentar su rentabilidad en condiciones favorables en el mercado, para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno (Martínez & Mas, 2007; Villareal, 2016). En Venezuela, las empresas lácteas tienen en conocimiento que para permanecer en los mercados internacionales y garantizar una buena participación, se debe dar importancia a la calidad.

---

## 2. Metodología

Por medio de un diseño de campo, descriptivo y correlacional, se analizó la variable Gestión de Calidad por medio de las dimensiones Ciclo de gestión de calidad (Administrador de concepción, de diseño, Calidad de conformidad, Administrador de entrega, de percibida, y de servicio) y Gestión de la cadena de suministro (Selección de proveedores, comunicación con proveedores, desempeño de proveedores, mejora de proveedores, certificación, asociación y alianzas con proveedores); por otra parte también se estudió la variable Competitividad, fue abordada por las dimensiones Capacidad competitiva (Eficiencia, Eficacia, Efectividad) e Índice de capacidad competitiva (Índice de valor competitivo, índice de facilitación del comercio, índice de desarrollo financiero, índice de potencial competitivo). Por medio de un muestreo probabilístico (Tamayo, 2003), se seleccionaron como unidades de análisis a 324 sujetos (de una población total de 920) que laboran en los departamentos de planta y producción de las empresas lácteas del municipio Maracaibo, estado Zulia, Venezuela, específicamente Lácteos Zulia (n= 46), Génica (n= 113), Lácteos Pacomela (n= 118) y Venelácteos (n= 47).

Durante el periodo septiembre 2016 – julio 2017, se realizaron las encuestas por medio de un cuestionario con 54 ítems, con cinco (5) alternativas de respuestas, que fueron Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), y Nunca (N), a las cuales se les aplicó una puntuación ponderada de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente, para establecer así una escala tipo Lickert. El cuestionario fue validado por cinco (5) expertos en las áreas objeto de estudio, su confiabilidad fue determinada por una prueba piloto aplicada a diez (10) sujetos de similares características a los de la muestra, a estos resultados preliminares se aplicó el coeficiente Alpha-Cronbach, que presentó una muy alta confiabilidad ( $\alpha = 0,95$ ) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por medio de la valoración de las opciones se cuantificó la opinión general de los encuestados, para finalmente categorizar la presencia de las características estudiadas por medio de un rango de valores, siendo estos específicamente Muy Alto (4,21 – 5), Alto (3,41 – 4,2), Mediano (2,61 – 3,4), Bajo (1,81 – 2,6) y Muy Bajo (1 – 1,80) nivel de gestión y competitividad según la variable analizada (Hernández Sampieri et al., 2014). Se aplicó estadística descriptiva como frecuencias relativas y la media aritmética, para analizar los indicadores, las dimensiones y las variables estudiadas. Adicionalmente se realizó un análisis de correlación de Pearson para observar la relación entre las variables estudiadas. Todos los cálculos fueron realizados por medio del programa SPSS Statistics 24.0.

---

## 3. Resultados

La dimensión Ciclo de gestión de calidad, presentó, según sus indicadores mayores porcentajes de respuesta en las opciones casi siempre y algunas veces, por tanto, puede visualizarse que el promedio de la dimensión es de 3,3 de mediano nivel de gestión (Tabla 1), dejando por entendido que las empresas de lácteos parcialmente ejecutan un ciclo de gestión de calidad. Se encuentra parcial concordancia con lo definido por Cuatrecasas (2010), quien señala que el ciclo de gestión de calidad busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos; Por otra parte, Camisón et al. (2007), enfatiza que el ciclo de gestión de calidad debe velar porque el cliente quede conforme con el producto adquirido. Los resultados anteriores permiten enfatizar que el ciclo de gestión de calidad implementado por las empresas estudiadas, está caracterizado por supervisar medianamente desde la idea concebida, el diseño del producto, la conformidad conjuntamente con la percepción que tiene el cliente de lo ofertado hasta la entrega y la eficiencia del encargo, ya que casi siempre se considera las expectativas del cliente con el establecimiento de estándares de calidad.

**Tabla 1**

Frecuencias relativas (%) según cada alternativa de respuesta y valores promedios para los indicadores y la dimensión Ciclo de gestión de calidad.

<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Administrador de Concepción	18,6	54	13,4	17	9,8	3,3
Administrador de Diseño	10,1	60,3	12,8	6,8	9,9	3,5
Calidad de Conformidad	0,1	60,3	19,5	16,7	3,3	3,3
Administrador de Entrega	13,2	50,2	20,2	9,6	6,6	3,4
Administrador de Percibida	3,3	37,1	20,9	22,7	15,9	2,8
Administrador de Servicio	9,9	56,7	14	16,2	3,3	3,5
<b>Ciclo de Gestión de calidad</b>	<b>9,2</b>	<b>53,1</b>	<b>16,6</b>	<b>14,8</b>	<b>8,1</b>	<b>3,3</b>
<b>Categoría</b>	<b>Mediano nivel de gestión</b>					

La dimensión Gestión de la cadena de suministro, presentó a nivel de todos sus indicadores los mayores porcentajes de los encuestados a favor de la opción casi siempre, seguida de algunas veces en todos los casos, evidenciándose una media aritmética de 3,4 que categoriza esta dimensión con un alto nivel de gestión (Tabla 2), dejando por entendido que las empresas de productos lácteos altamente gestionan la cadena de suministro con el fin de seleccionar proveedores y garantizar el desempeño óptimo de éstos que van en beneficio de la certificación, asociación y alianzas. La Gestión en de la cadena de suministro, es una función estratégica, que abarca todas las operaciones de suministro entre clientes y proveedores, desde la fabricación, distribución, planificación, compras y aprovisionamiento, buscando ser una ventaja competitiva para la compañía (García, 1989).

**Tabla 2**

Frecuencias relativas (%) según cada alternativa de respuesta y valores promedios para los indicadores y la dimensión Gestión de la cadena de suministro.

<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Selección de proveedores.	0,1	45,5	23,2	0,3	9,8	3,4
Comunicación con proveedores.	0	66,1	10,6	3,7	19,5	3,2
Desempeño de los proveedores.	10,2	62	17,7	9,9	0,1	3,7
Mejora de los proveedores.	0,6	71,9	14	13,4	0,1	3,5

Certificación, asociación y alianzas con los proveedores.	9,7	53,6	10,5	13	13,2	3,3
<b>Gestión de la Cadena de suministro</b>	<b>4,1</b>	<b>59,8</b>	<b>15,2</b>	<b>8,0</b>	<b>8,5</b>	<b>3,4</b>
<b>Categoría</b>	<b>Alto nivel de gestión</b>					

Para la variable Gestión de Calidad, la dimensión Ciclo de Gestión de Calidad mostró a un 53,1% de la población encuestada que expresaron que casi siempre el Administrador de Diseño y Calidad de Conformidad definen este ciclo, mientras que el 16,6% de los encuestados expresaron que algunas veces el Administrador de Entrega. Por otra parte, se evidencia que para la dimensión Gestión de la cadena de suministro, el 59,8% de los sujetos entrevistados consideran que casi siempre la Mejora de los proveedores y la Comunicación con proveedores definen esta gestión, para el 15,2% algunas veces es la Selección de proveedores, mientras que para el 8,5% casi nunca lo constituye la Certificación, asociación y alianzas con los proveedores. Así mismo, para el 8 % nunca el Desempeño de los proveedores. En líneas generales la variable Gestión de Calidad, obtuvo en promedio un 56,4 % de los encuestados que opinan que casi siempre se cumplen los aspectos ligados a la ejecución de los procesos de calidad, seguido de un 15,9% que opina que algunas veces e cumplen, por lo que obtuvo una media de 3,3 que lo coloca en la categoría de mediano nivel de gestión.

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad constituye el primer paso en la puesta en marcha de este tipo de sistema, que le permitirá a la empresa una mejora global en todos sus procesos (Macías & Valencia, 2014), esto se cumple a medias en las empresas lácteas de Maracaibo. La gestión de calidad es una estrategia que entrelaza lo rentable con las metas, propósitos, competitividad, recursos humanos, materiales y de información, definiendo así los esfuerzos de la empresa para garantizar la mejora continua de sus procesos y productos en pro de la satisfacción del cliente.

**Tabla 3**  
Frecuencias relativas (%) según cada alternativa de respuesta y valores promedios para las dimensiones y la variable Gestión de Calidad.

<b>Dimensiones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	$\bar{X}$
Ciclo de gestión de calidad.	9,2	53,1	16,6	8,1	14,8	3,3
Gestión de la cadena de suministro.	4,15	59,8	15,2	8,5	8	3,4
<b>Gestión de Calidad</b>	<b>6,6</b>	<b>56,4</b>	<b>15,9</b>	<b>8,3</b>	<b>11,4</b>	<b>3,3</b>
<b>Categoría</b>	<b>Mediano nivel de gestión</b>					

En otro contexto, referente a la competitividad, la dimensión Capacidad Competitiva, en su indicador eficiencia mostró que un 67,2 % de la población encuestada expresaron que casi siempre la empresa produce y es competitiva con la implementación de pocos recursos, mientras que el 15,8% de los encuestados enunciaron que casi nunca se proyecta la empresa como una entidad eficiente. El resto de indicadores mostraron una tendencia similar en las respuestas de los encuestados para obtener así la dimensión una media aritmética de 3,5 que categoriza un alto nivel de competitividad, admitiendo que las empresas de productos lácteos presentan alta capacidad competitiva, por cuanto en su gestión demuestran eficacia, eficiencia y efectividad en todos los procesos que desarrollan Ferraz & Ramos (2018).

**Tabla 4**  
Frecuencias relativas (%) según cada alternativa de respuesta y valores

promedios para los indicadores y la dimensión Capacidad competitiva.

<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	$\bar{X}$
Eficiencia.	0	67,2	13,5	15,8	3,5	3,4
Eficacia.	9,5	57,4	22,8	9,8	0,3	3,6
Efectividad.	3,3	56,7	33,1	6,7	0,1	3,5
<b>Capacidad competitiva</b>	<b>4,2</b>	<b>60,4</b>	<b>23,1</b>	<b>10,7</b>	<b>1,3</b>	<b>3,5</b>
<b>Categoría</b>	<b>Alto nivel de competitividad</b>					

La dimensión Índice de competitividad, concentró las opiniones de los encuestados en las opciones de respuesta casi siempre con más del 50 % en todos los indicadores, y la opción algunas veces entre 17 y 32,7 %; por consiguiente, el promedio de la dimensión fue 3,2 para una categoría de mediano nivel de competitividad (Tabla 5), dejando por entendido que las empresas de productos lácteos de Maracaibo, en parte utilizan un Índice de valor para medir la competitividad, con el fin de medir su potencial competitivo, facilitar el comercio de sus productos y el desarrollo financiero. (García, 1989).

Observando los datos presentados para la tabla 6, correspondientes a la variable competitividad, se expresa en promedio que el 56,8 % de los encuestados manifiestan que casi siempre se realizan las acciones asociadas a hacer de la empresa una institución competitiva, mientras que un 24,8 % manifestó que algunas veces realizan estas acciones, seguido por un 10,2 % que expreso que casi nunca las realizan. Por consiguiente, se obtuvo un promedio de la variable de 3,3 con categoría de mediano nivel de competitividad, evidenciando que las empresas de productos lácteos parcialmente presentan capacidad competitiva, por cuanto son moderadamente eficaces y casi nunca miden su capacidad de competencia comercial, Pertuz & Gordon (2014).

**Tabla 5**  
Frecuencias relativas (%) según cada alternativa de respuesta y valores promedios para los indicadores y la dimensión Índice de competitividad.

<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	$\bar{X}$
Índice de valor para medir la capacidad de competitividad	0,1	50,1	32,7	0,6	16,4	3,1
Índice de facilitación del comercio	0,1	50,8	26,5	16	6,5	3,2
Índice de desarrollo financiero	0	56,6	30	10	3,4	3,4
Índice potencial para la competitividad	6,7	56	17	12,9	10,2	3.3
<b>Índice de competitividad</b>	<b>1,7</b>	<b>53,3</b>	<b>26,5</b>	<b>9,8</b>	<b>9.1</b>	<b>3,2</b>
<b>Categoría</b>	<b>Mediano nivel de competitividad</b>					

-----

**Tabla 6**  
Frecuencias relativas (%) según cada alternativa de respuesta y valores promedios para las dimensiones y la variable Competitividad.

Dimensiones	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	$\bar{X}$
Capacidad competitiva	4,2	60,4	23,1	10,7	1,3	3,5
Índice de valor para medir la capacidad de competitividad	1,7	53,3	26,5	9,8	9,1	3,2
<b>Competitividad</b>	<b>2,9</b>	<b>56,8</b>	<b>24,8</b>	<b>10,2</b>	<b>5,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Categoría</b>	<b>Mediano nivel de competitividad</b>					

También se relaciona con el trabajo de grado de Finol (2016), quien concluye que no se establece una relación más personal con el cliente, lo que interfiere el desarrollo de sus actividades y en el poder lograr una mayor competitividad. El análisis de correlación mostro un valor elevado ( $r = -0,97$ ), que determina que existe una correlación casi perfecta e inversa entre ambas variables estudiadas, que indica una dependencia total entre Gestión de Calidad y Competitividad.

## 4. Conclusiones

Se identificó que el ciclo de la gestión de calidad en empresas lácteas en el municipio Maracaibo es medianamente efectivo, la capacidad competitiva en empresas lácteas del municipio Maracaibo, está caracterizada por la eficiencia de dichas instituciones a desarrollar su capacidad de competitividad en función de uso de estrategias que le permita ampliar su sostenibilidad participando en los mercados y su actitud para enfrentar la competencia; se identifica el desarrollo financiero y la potencialidad competitiva de estas organizaciones, aunque moderadamente se da a conocer las potencialidades y debilidades de estas empresas a través de un proceso de valoración de los distintos elementos que condicionan su desarrollo sostenible en el espacio y tiempo.

Aun cuando se evidenció un mediano nivel de gestión de calidad y competitividad en las empresas lácteas de Maracaibo, estos factores son altamente dependientes uno del otro, haciéndose evidente que una buena gestión de calidad disminuirá la competitividad de la empresa. Para estas empresas se hace necesario seguir garantizando estratégicamente que las operaciones de fabricación, distribución, planificación, compras, aprovisionamiento y suministro satisfaga las necesidades de los clientes.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a la Universidad de La Guajira el apoyo incondicional para la realización de investigaciones colaborativas y especiales en la elaboración de este artículo científico.

## Referencias bibliográficas

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice Hill.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Profit Editorial.
- Deming, W. E. (1989). *Out of the crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Ferraz, J. C., & Ramos, L. (2018). Inclusión financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina: innovaciones, factores determinantes y prácticas de las instituciones financieras de desarrollo. CEPAL.
- Finol, C. (2016). *Marketing directo para la competitividad de los laboratorios transnacionales en Venezuela* (Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Instituciones Financieras). Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.

García, M. (1989). Efectividad organizacional: concepto y evaluación. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 13, 97-106.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la. *Ciudad de México: Mc Graw Hill*.

Macías, L., & Valencia, M. A. (2014). *Actualización del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa: Colectivos del Café Ltda. A La Norma Iso-9001: 2015* (Proyecto presentado como requisito para optar el título de Ingeniera Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.

Martínez, E. R., & Mas, M. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Fundación BBVA.

Pertuz, V. P., & Gordon, Y. (2014). Modelo de evaluación de la planeación estratégica para la implementación de CRM como herramienta para el mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES. *Revista venezolana de Ciencia y Tecnología*, 5(2), 102-124.

Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (4ta ed.). Mexico: Limusa.

Villareal, R. (2016). *El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor*. México: IOSD y CECID.

---

1. Dra. Ciencias, Tecnología e Innovación, Grupo de investigación BIEMARC. Universidad de La Guajira. [iajimenez@uniguajira.edu.co](mailto:iajimenez@uniguajira.edu.co)

2. Dr. Ciencias Naturales par el Desarrollo, Grupo de investigación BIEMARC. Universidad de La Guajira. [gmolina@uniguajira.edu.co](mailto:gmolina@uniguajira.edu.co)

3. Grupo de investigación Biemarc. Universidad de La Guajira. [rgamez@uniguajira.edu.co](mailto:rgamez@uniguajira.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº 08) Año 2020

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License