



Gestión de Calidad de Producto

Dr. Enrique Winterhalter

Doctor en Veterinaria

Los mercados exigen y las organizaciones inteligentes no se hacen esperar en el protagonismo para conformar a los clientes en la Gestión de Calidad de Producto. El Proyecto: Carne Sana está diseñado para permitir sin cambios engorrosos en las distintas tareas de trabajo con el ganado, cumplir con un conjunto de protocolos propios del proyecto y de Bienestar animal.

En un sistema de asesoramiento integral, el objetivo de Carne Sana es implantar en los predios ganaderos una gestión de calidad de producto, con instructivos para cada proceso en las distintas etapas del MANEJO DEL GANADO, llámese arreo, la cría, la recría, la invernada, la sanidad, etc. Si bien se siguen las bases del protocolo de Carne Natural Certificada del Uruguay de INAC, presenta otros requerimientos en lo que a sanidad se refiere que lo diferencian.

La piedra fundamental para el desarrollo de una organización inteligente se basa en las normas ISO 9000 y a nivel de campo, se instrumentan dos manuales, uno de MANEJO DEL GANADO y otro el PLAN SANITARIO, que

conforman el protocolo recomendado en cada proceso.

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

La mayoría de las empresas se enfrenta a determinados problemas cuando intenta poner en marcha un sistema de gestión de la calidad. En el caso de las empresas agropecuarias, estos problemas son potencialmente de mayor envergadura debido a una serie de factores:

- Los recursos disponibles son escasos;
- Las dificultades para entender y aplicar las normas;
- Los costos inherentes a la implementación y mantenimiento de un sistema de la calidad.

Desde el punto de vista del responsable de la empresa, la implementación de estos sistemas, constituye una inversión de tiempo y dinero que debe evaluarse de la misma manera en la que se evalúa cualquier otra inversión. Para que ésta sea viable, es preciso que dicha inversión y esfuerzo resulte rentable, mediante la obtención de mejoras en las posibilidades de mercado y de la eficiencia interna de la empresa. Para estos aspectos, las decisiones tomadas en las primeras etapas de introducción y desarrollo del sistema de gestión de la calidad, son las que tendrán efectos de mayor relevancia en dichas áreas.

Evitar los errores en las etapas iniciales es fundamental.

La definición de empresa no se establece en función del número total de empleados; más bien se trata de la forma de gestión de una empresa. Cuando sólo se trata de la participación de unas pocas personas, las comunicaciones suelen ser muy sencillas y más directas, y se entiende que cada persona debe emprender una amplia variedad de tareas en el entorno de la empresa.

La toma de decisiones queda reducida a unas pocas personas (o sólo a una).

¿Qué son?

Las normas para los sistemas de gestión de la calidad identifican los criterios que pueden contribuir a que la empresa satisfaga de forma consistente los requisitos de sus clientes. No se trata, por tanto, de imponer algo completamente ajeno a la empresa.

Los sistemas de gestión de la calidad pretenden evaluar la forma y las razones por las que se hacen las cosas de una manera determinada, documentando dicha manera de trabajo y conservando los registros que demuestran lo que se hizo.

¿Por qué son necesarios?

Cada vez las exigencias de los mercados compradores son más estrictas, por lo que el sector privado busca la confianza que pue-

de inspirar una empresa agropecuaria que disponga de un sistema de gestión de la calidad.

¿Para qué?

- Lograr procesos más eficientes.
- Lograr así, una eficiente utilización del personal, máquinas y materiales, con la consecuente reducción de costos.
- Proveer productos y servicios que cumplan consistentemente con los requisitos del cliente, logrando su satisfacción.
- Mejorar de este modo la imagen y confianza del mercado, lo cual aumenta el valor de sus productos.
- En definitiva, mejorar la productividad y por tanto su competitividad.

¿Cómo?

- Recogiendo y mejorando el “know-how” de la empresa en la documentación del sistema. Al revisar la documentación de los procesos para cumplir las normas, se pueden detectar sus for-

talezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Capacitando el personal en el proceso de implantación de las Normas ISO 9000 creando una cultura de la calidad en la empresa y mejorando la satisfacción de los empleados en el trabajo.

¿Por qué?

- Los Sistemas de Gestión de la Calidad proporcionan el marco para la Gestión Total de la Calidad y de la Mejora Continua.
- Las empresas, grandes o pequeñas, de “clase mundial” lo hacen.
- Mejora el funcionamiento de la coordinación y de la productividad.
- La posibilidad de centrarse en los objetivos de la empresa y en las demandas de sus clientes,- a nivel de industria frigorífica, productores, compradores de semillas, etc.
- Lograr y mantener al día la calidad de su **producto** para satisfacer las necesidades implícitas

tas y explícitas de sus clientes.

- La seguridad del equipo directivo de que la calidad deseada se está logrando y manteniendo al día.
 - La demostración de las capacidades de la organización ante sus clientes y los clientes potenciales
 - El acceso a nuevas oportunidades del mercado o mantener un porcentaje de participación en el mismo.
 - La certificación.
 - La oportunidad de competir en igualdad de condiciones con organizaciones de mayor tamaño (por ejemplo posibilidad de presentarse a licitaciones o acordar negocios a futuro) por tener un sistema de gestión de la calidad.
- Aunque el sistema de gestión de la calidad puede ayudar a satisfacer estas expectativas, no debemos olvidar que sólo es un medio y que no puede sustituir a los objetivos fijados para la empresa. Es preciso revisar y actualizar de forma periódica el sistema de gestión de la calidad para

asegurar que se están logrando mejoras válidas y económicamente viables.

Un sistema de gestión de la calidad, en sí mismo, no conduce de manera automática a la mejora de los procesos de trabajo o de la calidad de su **producto**. No resuelve todos los problemas que se presentan. Esto significa que es preciso aplicar una aproximación metódica a todos los aspectos que afectan a la empresa.

Los sistemas de gestión de la calidad que abarcan los criterios de gestión de una empresa, son de aplicación en cualquier empresa –sin importar el tamaño– y en todos los aspectos de la gestión de la misma –formas de trabajar el ganado, en el arreo, en las mangas, etc., promoción comercial, ventas y las finanzas– así como a los aspectos empresariales básicos.

Los sistemas de la calidad no deben dar lugar a una burocracia o un papeleo excesivo o a una falta de flexibilidad de la empresa. Todas las empresas tienen una estructura de gestión interna y ésta es la base sobre la que se construye el sistema de la calidad.

¿Por dónde se empieza?

– Los primeros pasos

Debido a que el objetivo de las normas para los sistemas de la calidad no es la imposición de una forma completamente distinta de gestión de una empresa, el siguiente paso es la observación de lo que se hace en la actualidad. Primero es preciso conocer lo que ya se está haciendo y qué documentación e impresos existen. En muchos casos, la introducción de una serie de ligeras modificaciones puede elevar una práctica habitual de la empresa a un nivel que satisfaga los requisitos de la norma.



¿Qué sigue? ¿Necesita más información?

Recurrir a algunas de las fuentes de asesoramiento disponibles.

Finalizada esta fase de investigación, ya se dispone de una idea del trabajo que deberá realizarse para implementar el sistema de gestión de la calidad. La decisión más relevante que se debe tomar en este momento es si sigue adelante. En caso de que la respuesta sea afirmativa, la siguiente pregunta es “¿hasta donde puedo llegar por mis propios medios?” Si cree que va a necesitar ayuda, se recurre al asesoramiento antes señalado.

Si se dispone de recursos, pero éstos no bastan para implementar todos los elementos del sistema de gestión de la calidad al mismo tiempo, se puede empezar paso a paso.

Es importante lograr identificar áreas en las que debe desarrollarse aún más los sistemas de gestión de calidad. También es probable que ya se cumplan con muchos requisitos, ya sea en forma completa o parcial.

Una vez que se determine la manera en la que son de aplicación los requisitos de la norma en su empresa, el siguiente paso es la observación de las actividades realizadas, quedando registrado (es decir, por escrito) lo que, de forma verídica, allí se realiza. Por lo general, es conveniente que dichas actividades queden plasmadas como **proce-**

dimientos, procesos, instrucciones de trabajo o el nombre que se prefiera.

Existen muchas formas de preparar o presentar los procedimientos o instrucciones. Lo más importante es que resulten tan sencillos como sea posible y que se evite la preparación de procedimientos o instrucciones innecesarias.

Cuando el personal de la empresa pertenece a varias culturas distintas, también puede valerse de representaciones gráficas sencillas para presentar sus procedimientos e instrucciones. Si los costos adicionales generados lo justifican, también es posible que le interese utilizar videos o gráficos generados por computadora.

Las normas para los sistemas de la calidad fijan lo que debe llevarse a cabo; usted decide cómo. Un punto de relevancia para este comienzo en el ámbito de Gestión de Calidad de Producto en un establecimiento agropecuario, es que Carne Sana es el primer proyecto que se desarrolla en el país que abarca todos los sistemas de producción ganadera, excepción del feed-lot.

Como todo Sistema de Gestión de Calidad lleva un tiempo de aprendizaje y capacitación; cumplida esta etapa se solicita una auditoria, para la posterior certificación, si es que no se encuentran observaciones por parte de la empresa auditora.

Proyecto Carne Sana ya se desarrolla en varias organizaciones agropecuarias inteligentes, en el este y litoral del país con la **marca “de la organización”**.

Un agradecimiento muy especial a mi padre que supo transferirme el amor al trabajo de campo y el reconocimiento de todo lo que nos falta por dar y recibir, de esa fuente de riqueza como es la agropecuaria nacional.