



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

**Impacto de la norma ISO 22000 en la empresa S.A. La
Sibilapara exportación de Formulas Infantiles. Estudio de Caso**

Alumno: José Agustín Rubio jagustinrubio@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Prof. Ps. Laura M. Berizzo

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Agosto 2015

ÍNDICE

Página

Resumen.....	3
1 Contexto de estudio.....	4
Descripción de la organización y su ámbito de actuación.....	4
Enunciado de sus propósitos, principios y valores.....	8
Misión y Visión de empresa.....	9
Factores críticos internos y externos de la empresa.....	10
Cuadro FODA.....	10
2 Planteamiento del Problema.....	11
Situación problemática actual. Fundamentación.....	11
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Abordaje metodológico.....	12
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	12
Variables en análisis.....	12
3 Marco Teórico.....	13
4 Análisis e interpretación de la problemática de la empresa.....	24
5 Propuesta de cambio para la empresa.....	28
6 Conclusiones.....	30
7 Bibliografía.....	31

RESUMEN

Las razones por la cual abordamos la realización de este estudio de caso son las de interiorizarnos e indagar en los procesos de transformación, en términos de competitividad, posicionamiento e inserción en el mercado externo para los productos de Formulas Infantiles, que puede tener la empresa S.A. La Sibila con la aplicación de una certificación internacional, en este caso en particular la norma ISO 22000-2005 sobre inocuidad de productos alimenticios en industrias agroalimentarias.

No solo queremos plantear las diferentes normas y sus aplicaciones que puedan existir, si no que vamos a afrontarlo desde el interior de la organización, para poder conocer los cambios que en ella se ocasionan y la evolución que se logra como resultado final.

El presente estudio también tiene por finalidad darnos un panorama general de los beneficios que nos otorga la implementación de una certificación internacional en una empresa con la finalidad de que sea un elemento de consulta para diversas las organizaciones independientemente del sector, tamaño y actividad que desarrollan. También debemos destacar que una certificación no garantiza un producto de calidad, tan solo asegura que una empresa llevará a cabo una serie de procedimientos para los cuales controlaran dicha calidad

A lo largo de este estudio hacemos hincapié en este concepto de lograr productos de calidad para los consumidores por medio de los procesos que una organización puede aplicar, ya que consideramos que alcanzarlos se convierte en una estrategia de largo plazo, rentabilidad, productividad, participación en el mercado, es decir, son una serie de elementos que se conjugan de manera coordinada y que en conjunto se traducen en una mayor probabilidad de éxito a nivel empresarial.

Culminando este estudio, con la elaboración de propuestas de cambios y resoluciones a las problemáticas planteadas de la empresa con el fin de obtener mejoras en su gestión.

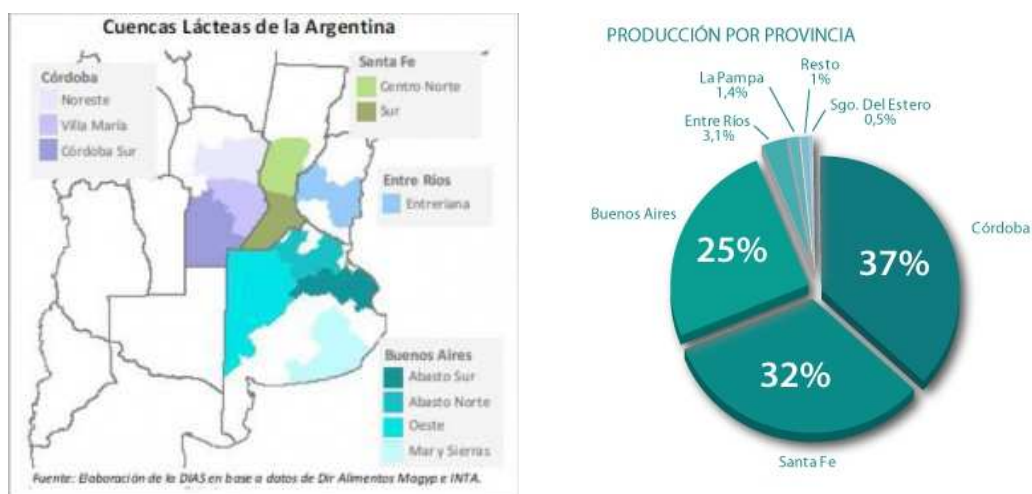
1 – CONTEXTO DE ESTUDIO

Descripción de la organización y ámbito de actuación

Nuestro trabajo se centró en la ciudad de Nogoyá, Entre Ríos en la cual se encuentra radicada la empresa S.A. La Sibila perteneciente al grupo Los Lazos SA dentro de la división de negocios Alimentos dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos y sus derivados, ubicada estratégicamente, en una de las principales cuencas lecheras de la provincia y a su vez perteneciente a la región pampeana donde se origina la mayor producción láctea del país.

Como observamos en los siguientes gráficos, Entre Ríos se encuentra en el cuarto lugar a nivel país de producción láctea, y la leche proveniente de los principales tambos propios de SA la Sibila y de terceros ubicados en la denominada zona pampeana argentina

Gráfico N°1: Cuenca láctea argentina y producción láctea por provincia



Fuente Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGyP), Subsecretaría de Lechería e INTA

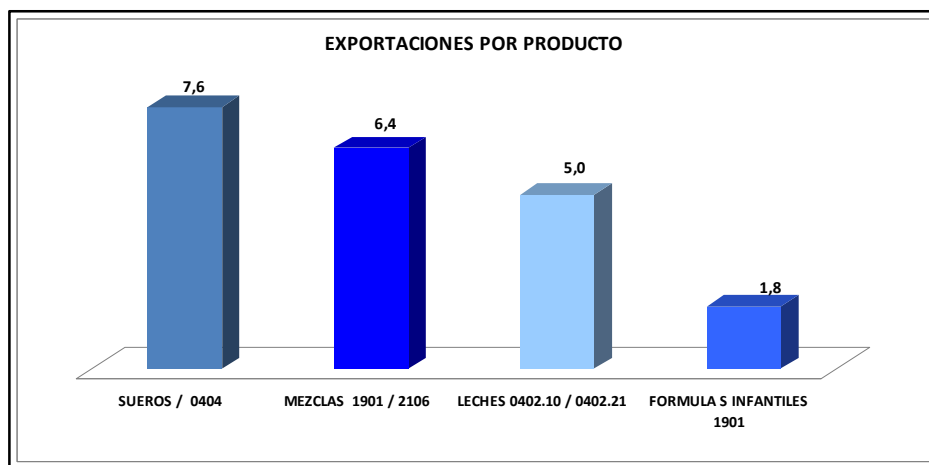
Toda la gama de productos que fabrica la empresa la encontramos asociada en cinco grupos:

- Leche en polvo
- Sueros de queso en polvo y concentrados de proteínas lácteas
- Mezclas deshidratadas a base de leche y aceites
- Base de fórmulas infantiles
- Fórmulas infantiles

A continuación, presentaremos gráficos que nos ilustran sobre cada grupo de productos, el destino de las exportaciones y la forma de comercialización.

En el Gráfico n° 2, podemos observar la composición de las exportaciones por producto y destino de SA La Sibila, las cuales comprenden los periodos 2014 a Mayo 2015.

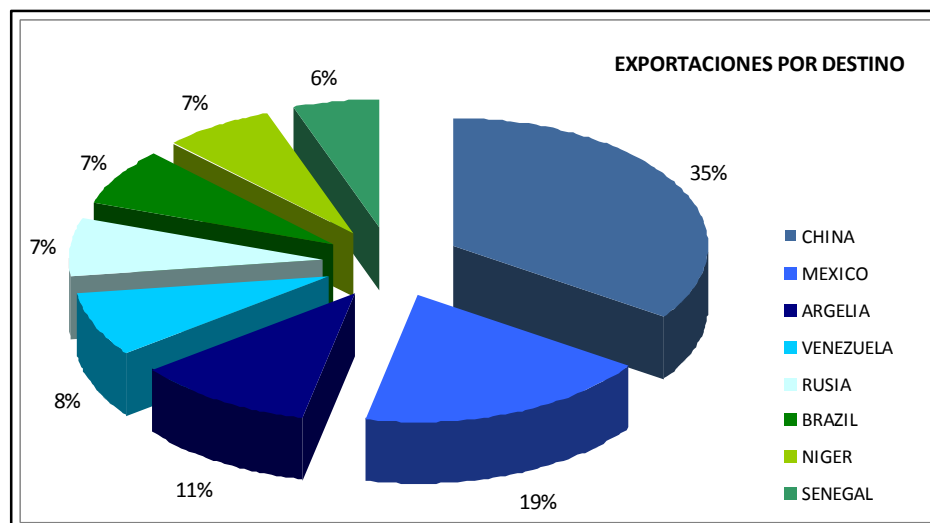
Gráfico N° 2: Exportaciones por producto – posición arancelaria expresado en miles de toneladas (1000/TN)



Fuente: propia de la empresa de acuerdo a base de datos

El Gráfico n° 3 nos ilustra sobre los destinos respecto del porcentaje total exportado, comprende destinos que representan más del 10 % del total exportado.

Gráfico N° 3: Exportaciones por destino



Fuente: propia de la empresa de acuerdo a base de datos

Leche en polvo:

La leche en polvo es el producto obtenido del proceso de secado spray de la leche fluida; la cual previamente ha sido higienizada, estandarizada en su tenor graso, pasteurizada, concentrada por evaporación y deshidratada, con los máximos controles de calidad para el aseguramiento de su inocuidad y conservación de las propiedades nutricionales características del producto.

Las derivaciones de este grupo de productos incluyen leche en polvo entera y/o descremada, instantánea o regular con vitaminas A y D, con sus distintos parámetros en materia grasa y proteína, comprendiendo todas sus presentaciones de comercialización como estuches, pouch, sticks, big bag, bolsas de 5kg, 10kg y 25kg.

Sueros de queso en polvo y concentrados de proteínas lácteas:

El suero de queso es un subproducto de la producción de queso, el cual es desmineralizado por una combinación de modernas tecnologías, mediante membranas de nano-filtración las cuales separan gran parte de las sales minerales contenidas, obteniendo así a través del proceso de secado spray el suero parcialmente desmineralizado al 40% 70% y 90%

Este producto se utiliza en la formulación de preparados para lactantes y alimentos para bebés.

Mezclas deshidratadas a base de leche y aceites:

El producto es obtenido del proceso de concentrado por evaporación y secado spray de una mezcla de leche descremada, sólidos lácteos, aceite vegetal, calcio y vitaminas, entre otros aditivos, según la especificación requerido del cliente.

Base de fórmulas infantiles para lactantes

Producto obtenido del proceso de concentrado por evaporación secado spray y mezcla en seco de leche, suero, vitaminas, aceites y minerales. Este producto solamente es comercializado en el mercado interno, en presentaciones de big bags para cargas a granel de las formulas infantiles.

Fórmulas infantiles

Producto obtenido del proceso de concentrado por evaporación secado spray y mezcla en seco de leche, suero, vitaminas, aceites y minerales

Este proceso es llevado a cabo acorde a los máximos estándares de calidad a fines de garantizar la inocuidad y las propiedades nutricionales del producto.

En cuanto a los principales destinos de los productos exportables los dividimos según los continentes a los cuales pertenecen y se encuentran graficados según el volumen exportable comprendidos en el periodo 2014 a mayo 2015.

Asia: China, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Corea, Japón Pakistán, Vietnam, Yemen.

África: Argelia, Burkina Faso, Cabo Verde, Chad, Costa de Marfil, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Islas Mauricio, Mauritania, República Democrática del Congo, Senegal, Sudáfrica.

Latinoamérica: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Venezuela.

Cabe destacar que la Unión Europea regula las importaciones lácteas por medio de cuotas a los productos fuera de la euro-zona y que conjuntamente con Nueva Zelanda, Australia y Estados Unidos componen aproximadamente el 80% de la oferta mundial exportable, por lo que resulta practicante inviable por su competitividad realizar exportaciones de leche en polvo y derivados lácteos a dichos mercados.

Las formas por las cuales S.A La Sibila comercializa la exportación de sus productos son:

- Directa
- Traders Internacionales (Intermediarios mayoristas)
- Licitaciones Gubernamentales

Enunciado de sus propósitos, principios y valores

La gerencia de la empresa, consciente de su posición en la cadena alimentaria y de la necesidad de proveer alimentos inocuos, se compromete a elaborar productos sanos, confiables y de calidad.

Para cumplir su compromiso, la dirección de la compañía desarrolla los siguientes propósitos:

- Contamos con un sistema de calidad e inocuidad diseñado para garantizar que se cumplan los estándares de calidad para cada producto, poniendo énfasis en la prevención, la seguridad y las expectativas de los consumidores.
- Proveemos los recursos técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos en cada uno de los procesos.
- Aportamos los medios necesarios para una comunicación fluida en todos los niveles de la compañía y con los clientes, cuyas necesidades son consideradas requisitos a satisfacer.
- Promovemos el trabajo en equipo, entrenamiento, capacitación y el trato cordial.
- Desarrollamos proveedores confiables y consustanciados con la política de calidad e inocuidad en un marco de mutuo beneficio.
- Protegemos el medio ambiente y cumplimos con requisitos legales y reglamentarios vigentes.
- El cumplimiento de estas políticas es responsabilidad y compromiso de todos los miembros que integran la compañía.

S.A La Sibila promueve en todos los miembros de la organización los siguientes principios:

- 1) Integridad personal, como expresión de honestidad, respeto, orden y entusiasmo.
- 2) Creatividad e Innovación, como herramienta para el mejoramiento continuo.
- 3) Compromiso, en la práctica de un trabajo sin errores, usando procedimientos de inocuidad alimentaria

Valores

- Integridad como base de comportamiento.
- Trabajo en equipo como fuerza motora.
- Ética y credibilidad en las relaciones y conducción de negocios.
- Respeto por las personas.
- Cuidado por el medio ambiente.
- Espíritu de innovación constante.
- Flexibilidad y adaptación para satisfacer los requerimientos del mercado.

Misión y Visión de la empresa

Misión

En SA La Sibila, tenemos como misión elaborar productos de calidad, inocuos y saludables, para abastecer el mercado nacional e internacional cumpliendo con los requisitos legales y las expectativas de nuestros clientes y consumidores. Enfocados en el desarrollo de las personas, la mejora continua y el cuidado del medio ambiente; en un marco de eficiencia y rentabilidad empresarial.

Visión

Ser una Empresa Líder en el mercado nacional e internacional de productos alimenticios deshidratados; orientada hacia la calidad, inocuidad, innovación y competitividad.

Factores Críticos de internos y externos de la empresa

Cuadro FODA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Fuertes inversiones en modernización en los procesos productivos- Creciente inserción de los productos en el mercado internacional.-Esfuerzos en investigación y desarrollo.- Buen posicionamiento en el mercado interno.- Adecuados sistemas de distribución.- Rápida adaptación a las exigencias del mercado y clientes.	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Pocas dársenas para descarga de la materia prima, lo cual retrasa la producción.- Escasos lugares públicos para transportistas para lograr un descanso mejor.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos.-Perspectivas de crecimiento del consumo mundial de alimentos.-Acuerdos comerciales de índole gubernamental. Internos / Externos-Importante demanda creciente del mercado chino.	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Fijación de los precios internacionales de la leche muy variable de acuerdo a la oferta.- Distorsiones en el mercado internacional (subsidios, cuotas, barreras no-arancelarias, bloqueo de la Unión Europea)- Fuerte intervención del gobierno en el mercado lácteo (ROEL, autorización de exportaciones)

2 – PLANTEO DEL PROBLEMA

La certificación internacional norma ISO 22000-2005, creada en su primera publicación el 1 de septiembre de 2005, tiene por objeto agrupar varias normativas existentes en cuanto a sistemas de gestión de seguridad en productos alimenticios, que hasta ese entonces no contemplaban que la calidad que ofrecen las empresas agroalimentarias implique seguridad alimentaria, si no que más bien se centran en la gestión de las organizaciones independientemente de la industria de la que pertenezcan.

Conjuntamente con las normativas ISO 9000, las normativas en cuanto a la ISO 15161 HACCP (*Hazard analysis and critical control points*) dictadas por el código alimentario y al igual que los elementos de las buenas prácticas de fabricación (GMP), se incluyeron en la creación de esta nueva norma.

Entonces, nos encontramos en la actualidad con la armonización a nivel internacional de los requisitos para los Sistemas de Gestión de Seguridad e Inocuidad Alimentaria, que abarca desde el productor de alimentos hasta el consumidor.

Y convergemos frente a un sinnúmero de oportunidades que una empresa puede alcanzar, pero uno de los propósitos de esta investigación, como expresamos anteriormente, es plantear este tema desde otro ámbito más allá de identificar las diferentes normas y sus aplicaciones.

Es en ello donde nos surgen diversos planteos que van a ser objeto de investigación, primeramente queremos conocer si la implementación de una norma ISO está ligada con la cultura organizacional que la empresa tiene y si esta es lo suficientemente madura para afrontar este reto, como así también qué cambios internos ocasionan la aplicación de una certificación internacional y a qué sectores de nuestra organización afecta o compromete de manera directa

Una vez resueltos estos interrogantes podremos determinar qué ventajas competitivas nos puede brindar a futuro adquirir una certificación internacional.

Objetivo General

Evaluar el comportamiento de la cultura organizacional de la empresa S.A La Sibila y los cambios producidos durante el período 2004-2014 en términos de competitividad, posicionamiento e inserción en el mercado externo de fórmulas infantiles.

Objetivos Específicos

- Establecer los aportes de la aplicación de una certificación internacional en empresas exportadoras y a que sectores de la organización compromete de manera más directa.

- Describir la cultura organizacional de la empresa SA La Sibila y como respondió a la implementación de la certificación ISO 22000.

- Demostrar el impacto de la aplicación ISO 22000, que nos permitirá elaborar conclusiones y realizar aportes que optimicen el uso de los mismos en términos de competitividad, posicionamiento de la empresa e inserción en el mercado externo.

Abordaje metodológico

Realizamos un abordaje descriptivo de la problemática, trabajando con datos de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

Las técnicas de recolección de datos fueron fuentes primarias: análisis de información de contexto y de la empresa; como así también, entrevistas estructuradas a jefes de diferentes sectores involucrados en el análisis del caso; y la entrevista en profundidad al jefe de Gestión de Calidad, para obtener conclusiones significativas que nos permitan realizar aportes innovadores sobre el tema.

3- MARCO TEÓRICO

Primeramente, desarrollaremos y describiremos los lineamientos generales que nos brinda la aplicación de la certificación ISO 22000, para comprender de una manera más global su concepto;

Y luego, estableceremos los aportes que nos otorga la certificación internacional en empresas exportadoras y a que sectores de S.A. La Sibila compromete de manera más directa.

La certificación internacional ISO 22000 especifica los requerimientos para un sistema de gestión de seguridad e inocuidad en la producción de alimentos, donde la organización en la cadena alimentaria necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros de inocuidad de los alimentos para asegurar que el alimento es inocuo al momento del consumo humano.

Se aplica a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, que estén involucradas en algún aspecto de la cadena alimentaria y deseen implementar un sistema que proporcione productos inocuos.

La norma ISO 22000 especifica los requerimientos para asegurar que la organización sea capaz de:

- Planear, implementar, operar, mantener y actualizar su sistema de gestión de inocuidad alimentaria con el propósito de que, de acuerdo al uso intencionado, sea inocuo para el consumidor.
- Demostrar cumplimiento con los requerimientos aplicables estatutarios y reglamentarios de inocuidad alimentaria.
- Evaluar y calificar los requerimientos del cliente y demostrar conformidad con los mismos en relación con la inocuidad para mejorar su satisfacción.
- Comunicar de manera efectiva los problemas de inocuidad a los proveedores, clientes y partes interesadas relevantes en la cadena alimentaria.
- Asegurar que la organización es conforme a su política de inocuidad alimentaria establecida.
- Demostrar tal conformidad a las partes interesadas.

- Buscar la certificación de un sistema de gestión de inocuidad alimentaria por una organización externa, o hacer una auto-evaluación o auto-declaración sobre su conformidad con dicha norma.

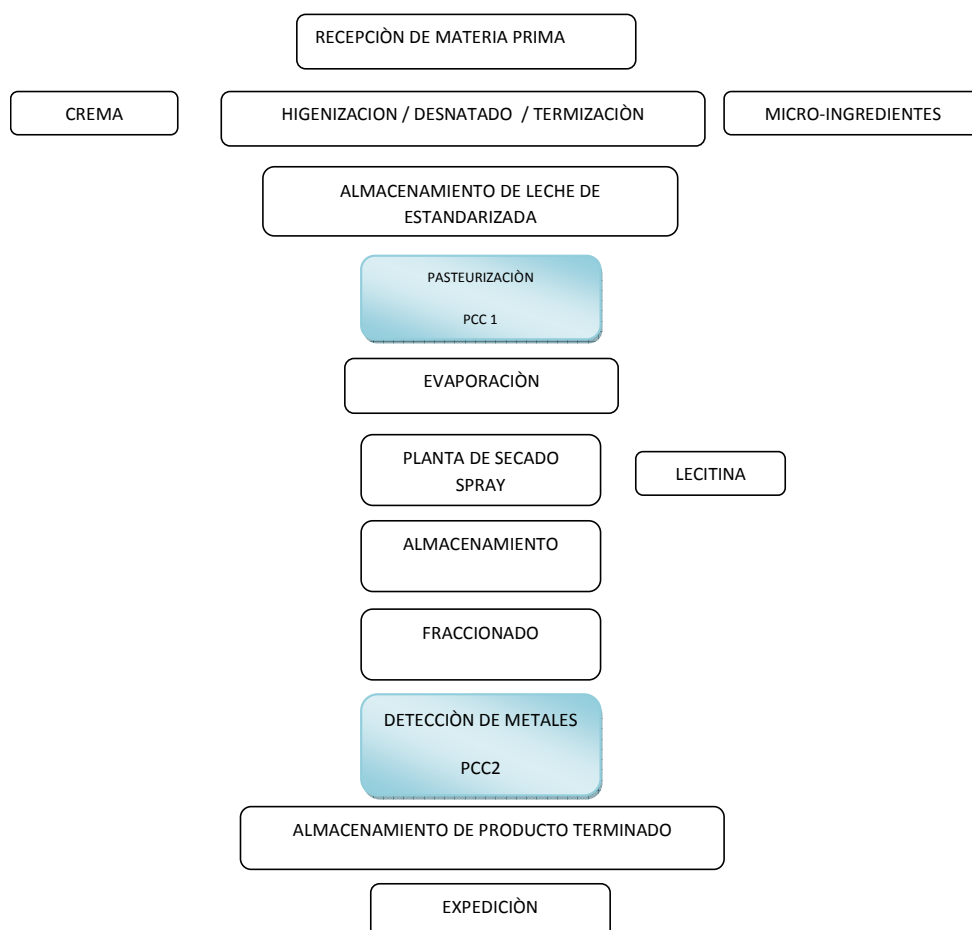
Los objetivos principales de esta certificación son:

- Demostrar y proporcionar evidencias de la capacidad para identificar y controlar los peligros, relacionados con la inocuidad de los alimentos.

- Cumplir con los requisitos reglamentarios y evitar sanciones de las autoridades y clientes.

- Incorporar en un solo sistema, la gestión de calidad e inocuidad de los alimentos.

Gráfico N° 4: Puntos críticos (PCC) para el proceso de elaboración de leche en polvo



Fuente: propia SA LA SIBILA

En el gráfico anterior, podemos observar los componentes fundamentales para la aplicación de la norma ISO 22000 poniendo énfasis en los puntos críticos. Los componentes totales a tener en cuenta son los siguientes:

- Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad (BPHYS)
- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de control (HACCP)
- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con base en los requerimientos del cliente o consumidor, teniendo en cuenta elementos comunes a ISO 9000.

A continuación, describiremos dichos componentes los cuales producirán cambios fundamentales en nuestra organización.

Las buenas prácticas de higiene y sanidad incluyen los siguientes aspectos que primeramente se deben considerar en la organización para comenzar a implementar la normativa:

- Higiene del Personal
- Instalaciones edilicias
- Potabilidad del agua
- Equipamiento
- Control de procesos de producción
- Control de fauna nociva (plagas)
- Limpieza y desinfección

Dichos aspectos son los primeros que la empresa debe considerar para la aplicación de una certificación internacional y es la forma por la cual la empresa va a comenzar a desarrollar sus procesos productivos o buenas prácticas de manufactura (*GMP – Good Manufacturing Practices*).

Son lineamientos que abarcan a toda la organización, desde el diseño del edificio de la planta, equipamiento, condiciones de trabajo, vestimenta de los empleados, y por sobre todo la actitud que el personal tiene para asegurar que la producción de alimentos esté libre de contaminaciones y/o bacterias para ofrecer al consumidor productos de mayor calidad.

Entre otros aspectos, podemos describir que se comenzaran a generar cambios indirectos en la organización pero que generan grandes beneficios a largo plazo, de los cuales podemos destacar, que se logra una actitud positiva de todo el personal, al trabajar en condiciones ordenadas, limpias y atractivas, aumento de la productividad, procesos y gestiones controladas, producto limpio, confiable y seguro para el cliente, mantener una buena imagen de la empresa y la posibilidad de ampliar el mercado, entre otros.

Una vez implementados y cumplidos dichos aspectos de buenas prácticas de manufactura (GMP) en la empresa, la certificación de análisis de peligros y puntos críticos de control (*HACCP - Hazard analysis and critical control points*) es el siguiente paso y básicamente consta de identificar los puntos críticos y controlarlos, en el cual nuestro producto corre riesgo a lo largo del proceso de producción.

Los siete principios de HACCP que debemos implementar en la empresa son los siguientes:

- Análisis de peligros
- Determinación de los puntos críticos de control PCC
- Establecer los límites críticos
- Establecer los procedimientos de monitoreo
- Establecer las acciones correctivas
- Establecer procedimientos de verificación
- Establecer los procedimientos de registros

Por último, para lograr la implementación de un sistema de gestión de calidad, recurriremos a la estructura que nos brinda la certificación ISO 9000, la cual es aplicable a todas las organizaciones independientemente del tamaño y sector al que pertenecen y nos otorgara la estructura operacional de trabajo a toda la organización, de las cuales podemos destacar:

- Estandarizar las actividades del personal
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización para el logro de objetivos.

- Mejora continua en los procesos
- Plan de auditorías internas / externas

I.I Aportes de una certificación internacional a empresas exportadoras.

Cuando una empresa tiene por finalidad insertarse en el mercado internacional, partimos del concepto que primeramente debe haberse consolidado en el mercado interno y contar con una sólida estructura productiva que le permita competir de manera efectiva a lo largo del tiempo, para lograr su proceso de internacionalización.

Si damos por cumplido estos aspectos, podemos incurrir en la obtención de certificaciones internacionales que nos permitirán legitimar la calidad de los procesos productivos, productos y/o servicios, si bien debemos aclarar, que una certificación no garantiza que nos brinde un sistema de producción ideal, como así tampoco asegurarnos una posición competitiva en el mercado externo va a ser un indicativo que la empresa cumple con ciertos niveles mínimos de calidad en sus procesos.

Un concepto importante que debemos desarrollar, para avanzar en esta investigación es ¿Qué entendemos por calidad? ya que puede resultar improbable tener un único concepto que lo defina y es subjetivo a cada persona que es lo que percibe por un producto y/o servicio de calidad.

La calidad la podemos enfocar desde dos perspectivas¹, la externa y la interna, bajo las cuales se pueden agrupar las distintas definiciones de calidad, siendo ambas perspectivas complementarias. La primera considera la calidad como algo que genera valor al cliente, en la medida en que el producto o servicio satisfaga sus expectativas, así como el mantener una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, la sociedad y el entorno; y la segunda se basa en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización para conseguir la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y las transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

¹ In Search of Excellence is an international bestselling book written by Tom Peters and Robert H. Waterman, Jr.

Dado que la perspectiva externa pone énfasis en la eficacia y la satisfacción del cliente y la perspectiva interna sobre la eficiencia, haciendo hincapié en los costos y la productividad, se considera una tercera perspectiva, que abarca a las dos anteriores, que es la global bajo la cual hay que concebir la calidad como excelencia, porque pone énfasis tanto en alcanzar la eficiencia como la eficacia.

Desarrollado tal concepto, podemos describir los principales aportes que nos otorgará una certificación internacional a la empresa para lograr productos de calidad:

- Ofrecer al consumidor productos de mayor calidad, seguros y confiables.
- Aumento en la productividad.
- Mejoramiento de la imagen de la compañía y la posibilidad de aumentar la participación en el mercado interno/externo.
- Reducción de los costos a través de procesos y gestiones controladas.
- Creación de la cultura del orden en la organización.
- Lograr una actitud positiva de todo el personal que trabaja, bajo condiciones ordenadas, limpias y atractivas
- Aumento de las utilidades.
- Instalaciones modernas, seguras y con un ambiente controlado.
- Desarrollo social, económico y cultural de la empresa.

I.II Sectores de la empresa SA La Sibila a los cuales compromete de manera más directa.

Si bien esta certificación internacional tiende a comprometer a todas las áreas de la empresa que van desde la producción de las materias primas hasta el producto terminado disponible a los consumidores, debemos destacar cuatro sectores que tienen mayor incumbencia:

- Producción Primaria
- Control de Calidad
- Gestión
- Producción de productos.

Producción Primaria

Es el sector de la empresa nucleado principalmente por ingenieros agrónomos, médicos veterinarios y técnicos en alimentos que tienen a cargo la capacitación, control, cumplimiento de normas y se encuentran en constante interrelación con los proveedores, tambos, queserías proveedoras de suero, transportistas de leche líquida, y toda persona intermediaria que se encuentre en el manipuleo de las materias desde el campo hasta la empresa.

Debemos profundizar en el análisis de este sector, ya que se origina la materia prima, y es donde se comienzan aplicar las normativas de inocuidad alimentaria.

SA La Sibila participa del Programa Nacional de Control y Erradicación de Brucelosis y Tuberculosis Bovina (SENASA);

Además al momento de la recolección láctea en los diferentes establecimientos productores, la empresa tiene en cuenta tres aspectos fundamentales incluidos en la normativa ISO 22000, a fin de garantizar desde la primera etapa, la calidad e inocuidad en sus productos.

Calidad Nutricional

Está referida al contenido de grasa y de proteína, que son los principales componentes de la materia seca de la leche y por los cuales se determina el pago de la misma al productor. Esta calidad está relacionada con la idea de calidad nutricional. El contenido de sólidos no sólo es importante para el productor, ya que determina sus ingresos, sino también para la empresa, ya que la mayor concentración de sólidos aumenta la eficiencia de los procesos de transporte y el rendimiento de los procesos industriales.

Calidad Sensorial

La calidad sensorial en los establecimientos lácteos se puede ver afectada por el manejo de la alimentación de los animales. Hay elementos que incluidos en la dieta pueden generar olor y/o sabor desagradable en la leche, que se transfieren a los productos. (Por ejemplo determinadas malezas que consumen los animales en pastoreo Raphanus, Thlaspi - también forrajes y harinas de pescado incluidos en las dietas alimentarias)

La calidad sensorial también es afectada por la presencia de enzimas microbianas y formas celulares termo- resistentes, que vienen en la leche y pueden seguir actuando en los productos terminados, causando rancidez.

El manejo de la leche en las máquinas de ordeñar, la carga y descarga desde el tanque de frío del tambo al camión cisterna, del camión a la planta, y el trasiego dentro de la misma por medio del uso de bombas, pueden afectar la integridad del glóbulo graso y favorecer los procesos de rancidez, y sabores desagradables. Si bien la presencia de sabores y olores no perjudica directamente al productor, puede generar daños comerciales a la industria, por devolución de lotes de productos a los que se transmitió esa característica desagradable.

Calidad Higiénico-Sanitaria

Se mide básicamente por medio de dos parámetros que son los recuentos bacterianos (RB) y los recuentos de células somáticas (CS). Los recuentos bacterianos miden la cantidad de unidades formadoras de colonias (UFC) y son un indicador de la higiene con que se realizan las rutinas de ordeño, lavado y manejo del ganado y del buen funcionamiento del sistema de almacenamiento y enfriado de la leche en los tambos.

Los recuentos de células somáticas son un indicador del estado general de sanidad de las ubres, y se relaciona con el correcto funcionamiento de los equipos de ordeño y el plan de control de mastitis.

Estos dos indicadores son tomados como guía para el pago, en los sistemas de bonificación por calidad del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP). Tanto los recuentos bacterianos como las células somáticas, así como la existencia de otros elementos contaminantes en la leche, tienen directa relación con otro concepto de suma importancia, que es el de inocuidad.

Control de Calidad

La empresa cuenta con un departamento de calidad que es el encargado de estructurar un plan de control de calidad global, en el que se organizan las operaciones, proceso y técnicas necesarias para cumplir los requisitos de calidad previstos, dicho plan de control debe ser revisado con periodicidad.

Su principal función tiende a asesorar al sector de producción de productos, pero también involucra a demás departamentos de la empresa, tales como el sector de compras, investigación y desarrollo de productos, comercial y ventas.

Los medios que utiliza el departamento de calidad para cumplir con su programa de control son los siguientes:

- Formación de personal
- Documentación
- Revisiones
- Control

En cuanto a la formación del personal se dicta los lineamientos generales e instructivos para informar, capacitar y entrenar a los empleados que se encuentran en contacto directo con la producción del producto a fin de garantizar la calidad e inocuidad del mismo.

Documentación: todo lo que se planifica en el departamento de calidad debe quedar registrado documentalmente a fin de que se faciliten los procesos de inspección y auditorías internas / externas.

Los principales documentos de la empresa son el manual de Calidad e Inocuidad Alimentaria, en el cual se describe de forma clara y concisa los lineamientos generales necesarios para el aseguramiento de la calidad e inocuidad en todos los procesos y productos de la empresa, como también la administración de los registros de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

Otra documentación importante son los Instructivos de Trabajo, que indican detalladamente las labores que realizan los operarios de planta, como lo son los manipuleos, ensayos, calibraciones y puestas a punto de maquinarias y desvíos de productos defectuosos.

Revisiones: se realizan revisiones sistemáticas, de packaging de productos, diseños, insumos y materiales que se utilizan en planta. Estas tareas se desarrollan conjuntamente con el departamento de Investigación y Desarrollo.

Control: el departamento de calidad debe llevar a cabo el control de la siguiente documentación y acciones.

Proveedores: todas materias primas que ingresan a la fábrica deben ser verificadas y analizadas para asegurarse que cumple con las normas de calidad previamente establecidas y homologadas según exigencias de diseño.

Insumos: Para llevar a cabo dichos controles de insumos, se establecen conjuntamente con el departamento de recepción de insumos documentaciones en formatos de check-list para verificar los cumplimientos básicos, que luego son profundizados de acuerdo a la calidad de los proveedores y a auditorías internas a las empresas proveedoras.

Materiales: todos los materiales que se utilizan en planta (herramientas, maquinarias, insumos de limpiezas, dispenser de suministros) deben estar perfectamente localizados, identificándose las fechas de caducidad de los mismos, y las pautas de manipulación y almacenamiento.

Fabricación: mediante órdenes de trabajo donde debe constar las hojas de procesos (documento en el que se especifican las operaciones que se realizan, desde que comienza su proceso de fabricación hasta que es transformado en otro) y Hojas de ruta (documento que recoge los lugares - puestos de trabajo- por los que debe pasar un producto hasta su transformación final), dicha documentación determinan todas las secuencias que se deben realizar, útiles y herramientas que deben emplearse en el proceso, y las operaciones necesarias de ensayo y verificación.

Control de aparatos de medidas, los aparatos e instrumentos de medida deben estar calibrados y se deben verificar periódicamente según instrucciones provistas por proveedores que detallen los procesos, y de ser necesarios deben ser enviados a calibrar a organismos competentes acreditados.

Toda información referida a los registros efectuados se debe archivar y conservar, para que en caso de fallas, se pueda identificar su lote, partida, fecha de elaboración a fin de retransmitirlo a los proveedores.

Gestión

Sector encargado de planificar y coordinar las capacitaciones al personal de planta, poner en funcionamiento e implementar los métodos de los sistemas de auditorías internas y a proveedores, como así también llevar a cabo la elaboración y

actualización de instructivos, documentos, registros y procedimientos de aplicación tendientes a la mejora constate de la certificación ISO 22000.

Realiza las evaluaciones destinadas a asegurar la calidad en productos, materias primas, insumos industriales, productos en elaboración, material de embalaje, monitoreo ambientales.

Producción de productos

En líneas generales es el área encargada de la elaboración de productos por medio de procesos, cumpliendo con los instructivos y procedimientos para asegurar la inocuidad de los mismos.

Debemos destacar que desde la perspectiva de la de la norma ISO 22000 es el sector más involucrado en la implementación ya que se determinan los puntos críticos de control en esta área, y donde se realizan los principales cambios tendientes a asegurar la calidad de los productos.

4- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Por definición, conceptualizamos a la cultura organizacional como un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Luego de nuestro análisis, podemos destacar de la cultura organizacional de SA La Sibila los siguientes rasgos:

- Elaborar productos de máxima calidad, inocuos y saludables para todos los consumidores.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Compartir el conocimiento.
- Logro de la excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Promover la fluidez de la comunicación entre todas las jerarquías de la organización.
- Ambiente de trabajo ordenado.
- Proteger el medio ambiente.
- Estructura flexible y adaptable a los cambios.

La implementación de un sistema de gestión de calidad en SA La SIBILA, como cualquier proceso de cambio, genera cierto nivel de resistencia en su principio, debido a que implica pasar de la informalidad en la ejecución del trabajo a una mayor

formalización y estandarización de los procesos por parte de la empresa, y en algunas ocasiones a modificar la manera como tradicionalmente se han venido desarrollando las actividades.

Este nivel de resistencia se vio aminorado gracias al enfoque dado en la norma ISO 9000 / ISO 22000 la cual promulga la documentación de aquellos procesos más relevantes que generan valor agregado a los objetivos de calidad, además de verse como una herramienta capaz de adaptarse a las condiciones propias de cada organización.

Pero principalmente por las características propias de la empresa de constar con una estructura flexible, adaptable a los cambios, en constante innovación y una cultura organizativa madura de SA La Sibila estas normativas se pudieron implementar con gran fluidez en la empresa.

En cuanto a evaluar el impacto de la aplicación de la certificación ISO 22000, en términos de competitividad, posicionamiento de la empresa e inserción en el mercado externo, podemos determinar que la implementación de la norma ISO 2200 en SA La Sibila, tuvo un gran impacto en términos de competitividad, posicionamiento de la empresa e inserción del mercado externo.

En términos de competitividad la normativa apporto a la empresa:

- ✚ Mejoramiento de la posición competitiva, reflejado en un aumento de los ingresos y participación del mercado interno y externo.
- ✚ Aumento de la productividad, originada por la mejora de los procesos internos.
- ✚ Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos, reclamos de los clientes, perdida de materiales, y minimizar los tiempos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- ✚ Innovación y desarrollo de productos nuevos de alto valor agregado (formulas infantiles)
- ✚ Expansión a nuevos mercados.
- ✚ Alianzas estratégicas con otras empresas.

🚦 Fuerte inversión en tecnologías aplicadas a procesos productivos.

Debemos destacar que contar con una normativa de certificación internacional para una empresa constituye de por sí una ventaja competitiva, pero es por tiempo limitado, ya que en los últimos años se ha incrementado el número de empresas que cuentan con estas certificaciones, por lo tanto no debemos quedarnos solo con este concepto.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento en el mercado, SA La Sibila luego de identificar los mejores atributos de sus productos y conocer la posición de los competidores en función de ese atributo, se ha logrado posicionar en la calidad de sus productos dado que es uno de los componentes más importantes de la empresa y si bien, hay que considerar el nivel real de calidad de una marca como el percibido por los consumidores, es ahí donde la empresa dirige todos sus esfuerzos; a la percepción del cliente.

Luego de la implementación de las normativas detectamos una evolución positiva en lo que respecta a las exportaciones de la empresa, como así también una diversificación de los mercados y por sobre todo la continuidad de las exportaciones a los mercados internacionales.

Contar con certificaciones internacionales a la empresa le permitió obtener alianzas estratégicas con otras empresas, de las cuales debemos destacar.

A partir del año 2013, se firmó un acuerdo con Laboratorios Roemmers S.A. – Ethical Pharma S.A. para el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, lo que dio inicio a la creación de una nueva planta de producción para la fabricación y comercialización de Formulas Infantiles, destacándose por ser productos de gran valor agregado, con el fin de abastecer mercado interno y externo.

A principios de este año se comenzaron a realizar las primeras exportaciones y lanzamiento de los productos en mercados de destino principalmente a los países latinoamericanos, México, Colombia, Perú y Ecuador en los cuales el laboratorio tiene representaciones comerciales.

Desde el año 2014 conjuntamente con el Grupo Danone y por medio de su filial en argentina Kasdorf S.A., se estableció una nueva unidad de negocios para abastecer a todo el mercado Brasileiro de fórmulas infantiles desde Argentina

Por último y en pleno proceso de implementación se estableció un joint-venture con la empresa Mead Johnson Nutrition, líder mundial en nutrición infantil para la fabricación, comercialización y posterior exportación de fórmulas infantiles

5- PROPUESTA DE CAMBIO PARA LA EMPRESA

Para desarrollar las propuestas de cambio en la empresa, tuvimos en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- El contexto actual de la industria láctea en la Argentina afectado principalmente por un incremento en los costos, una caída de la demanda de lácteos proyectada para el primer semestre del año 2015, cambios en la oferta láctea ante el cierre de tambos e incertidumbre en la política cambiaria.
- Los precios internacionales de los lácteos que han caído drásticamente como consecuencia del incremento en la producción mundial de leche, principalmente en Nueva Zelanda, Estados Unidos y Unión Europea, los cuales son fijadores de precios a nivel internacional, la prohibición de la Federación Rusa sobre las importaciones de lácteos y la repentina caída de las importaciones lácteas por parte de la República de China, debemos destacar que la caída fue especialmente visible en los precios de la leche en polvo entera que pasó de estar en el entorno de US\$ 5.000 por tonelada a caer desde enero 2014 y actualmente se reporta un precio de US\$ 2.300 por tonelada.²

Gráfico N° 5: Evolución del precio de la leche en los últimos 12 meses (expresado en dólares estadounidenses)

Fuente: Global Dairy Trade – Disponible en www.globaldairytrade.info



²Fuente Infortambo.com informe USDA – United State of Agriculture

✚ Y por último, las alianzas estratégicas a las cuales se asoció la empresa repercuten directamente en direccionar sus objetivos a lograr un aumento de la producción de fórmulas infantiles para cumplir estos compromisos a futuro.

Mencionados estos tres aspectos, los objetivos del plan de competitividad de SA La Sibila son:

- Contribuir a fomentar la optimización de los procesos y la reorientación de la producción hacia productos de mayor valor agregado, y los cuales hemos determinado que son elementos clave de competitividad en el sector.
- Mejorar significativamente los procesos de producción para favorecer su flexibilidad, su eficiencia a lo largo de toda la cadena y aumentar la productividad.
- Afrontar los efectos provocados por la situación general de descenso de la actividad económica haciendo una fuerte apuesta en las inversiones.
- Reformular las estrategias de marketing principalmente abocadas a la comunicación de los productos.
- Realizar estudios de mercados y destinos para las formulas infantiles.

6- CONCLUSIONES

Del análisis precedente llegamos a las siguientes conclusiones generales:

Primeramente y como mencionamos con anterioridad en este estudio partimos del concepto que las certificaciones internacionales no nos garantizan obtener un producto o servicio de calidad, solamente asegura que una empresa llevará a cabo una serie de procedimientos por los cuales controlaran dicha calidad.

Mencionado dicho concepto determinamos que una certificación nos otorga a nuestra empresa beneficios de mercado, beneficios internos y en la relación con nuestros proveedores y socios.

Es una herramienta que nos otorga credibilidad a la empresa y facilita el acceso a los mercados internacionales, ayuda al diseño, desarrollo y calidad de nuestros productos acorde a las necesidades de los consumidores por lo que mejora nuestra competitividad.

Las empresas que cumplen con estándares de calidad internacional amplían su mapa exportador y tienden a registrar mayores avances en términos de participación en los mercados de destino.

En cuanto a los beneficios internos, podemos mencionar que se consigue un aumento de la productividad de la empresa, tras la evaluación inicial y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante su implementación, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. Al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio de productos y reclamos de los clientes.

La relación con los proveedores se ve beneficiada, ya que cuando ambos cuentan con sistemas de calidad, se garantiza un nivel mínimo de calidad que aumenta la confianza de ambos y reduce los riesgos de fabricar productos defectuosos.

Por último es importante mencionar, que la implementación de una certificación representa una inversión considerable de recursos y tiempo, que no muchas empresas están en condiciones de afrontar, por lo cual se debe contar con el total convencimiento de la alta dirección de una empresa para lograr este objetivo.

7-BIBLIOGRAFÍA

Libros

- DEI, Daniel H. 2006. *La tesis, como orientarse en su elaboración*. Prometeo. Argentina
- LIMON, Antonio 2006. *Guía para la aplicación de la Norma UNE EN-ISO 22000, Sistemas de gestión de la inocuidad de alimentos – Requisitos para cualquier organización de la cadena alimentaria*. España
- LINARD M. 2005. Informe Anual de la Competitividad Mundial. Metodología y principios de análisis. *Washington: Banco Interamericano de Desarrollo*.
- PORTER, Michael 1991. *La ventaja competitiva de las naciones*. *Barcelona: Mac Graw Hill*.
- SABINO, Carlos A. 1998. *Como hacer una tesis y todo tipo de escritos*. Lumen Humanitas. Venezuela
- SCAVONE, Graciela M. 2006. *Como se escribe una tesis*. Fedye. Argentina

Documentos

- Reino Unido. British Standards Institution. *PAS220:2008 Programa prerequisites en materia de seguridad alimentaria para la fabricación de alimentos*. Londres 2008.
- Sistema de manejo de inocuidad en los alimentos – Requerimientos para cualquier organización en la cadena alimenticia*. 2008
- VIII congreso de PYMES - COMPITE. *Sistema de gestión de Inocuidad de Alimentos ISO 22000:2005*. Mexico DF. 2006
- Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina - *Mercado Mundial de Lácteos, Capítulo III Mercado Externo* - Cappelini Osvaldo, Linari Juan José
- La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000 – Suge y Luz Caicedo L. y Marisol Caldas G.

Artículos web

PALÚ GARCIA, Eduardo. *Nuevo estándar de seguridad mundial - .ISO 22000 Product Manager SGS ICS Ibérica*. 17 de Noviembre de 2005.

<http://www.gestion-calidad.com>. - Página en castellano

DELAGOUTTE, Christian. *Una recopilación de HACCP*. La cuisine Collective

<http://www.cocinacolectiva.es>- Página en castellano

CASTAGNINO, Tomás. *Estándares Internacionales de Calidad y Desempeño Exportador: Evidencia a nivel de firma*.

<http://www.cei.gob.ar> – Pagina en castellano

MORENO–LUZON M.D, Peris F y González T (2000), *Gestión de Calidad y Diseño Organizaciones, Teoría y Estudio de Casos*. E. Prentice Hall, Madrid - Página en castellano

ETKIN, Jorge – SCHVARSTEIN, Leonardo, Documento de Cátedra Cultura Organizacional (2007)

<http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm> -Página en castellano

SANMARTINO, Alejandro, ¿Cierre de tambos o concentración? Entre lo histórico y lo coyuntural

<http://www.infortambo.com>- Página en castellano

FUKS, Miguel Ángel Argentina: La caída del consumo golpea al negocio de la leche

<http://www.lecherialatina.com> - Página en castellano

Páginas Web

International Organization for Standardization – Norma ISO 9000 Sistemas y Procesos de Gestión de Calidad y Norma ISO 22000 Gestión de Seguridad e Inocuidad Alimentaria - <http://www.iso.org/iso/home.html> - Página en Inglés.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación - <http://www.iram.org.ar/index.php> - Página en castellano