

Qualitat: taula rodona

La qualitat en la indústria alimentària: un cas d'empresa

Gonzalo Oro

Director de Qualitat de l'empresa Nutrexpa

El consell d'empresa de Nutrexpa va decidir, en el seu moment, el camí a seguir a través de la certificació segons l'ISO 9001. És per això que la meua intervenció se centrarà en la descripció dels fonaments en què es basa el sistema de qualitat de Nutrexpa.

Necessitem uns sistemes de qualitat bastant adaptables, ja que l'entorn és canviant, i no només l'entorn, sinó que hi ha fets interns que fan que calgui adaptar-nos als nous canvis.

Tots sabem que els processos de fabricació són canviant, hi ha parts dels processos més robusts que d'altres, és per això que els recursos són diferents segons el procés i segons la part del procés que es tracti.

Hi ha temes, com el cas dels productes transgènics, que són previsibles, mentre que d'altres, com el de les dioxines, no ho són. És per aquest motiu que cal adaptar el sistema de qualitat a les variacions de l'entorn.

El cas de Nutrexpa és complex, ja que disposem d'una seu central, però també de cinc centres productius. Per tant, cal un plantejament de la seu central i de cada centre productiu, perquè tots tenen les seves particularitats: no és el mateix fabricar un producte làctic que un caramel. Ignoro quin dels dos presenta més problemes, però és evident que hi ha diferències en la manera d'afrontar els problemes.

Ens hem fixat com a objectiu l'eliminació de les tasques rutinàries, ja que pensem que faciliten la comissió d'errors humans. Tindrem més fiabilitat si aconseguim fer d'una manera automatitzada o assistida algunes de les tasques relacionades amb el sistema de

qualitat: des de, per exemple, el control de pes, fins a temes que ja han estat desenvolupats en la indústria de l'automoció, però que encara no s'han aplicat a indústries de l'alimentació, com ara la visió artificial.

Nosaltres hem apostat per l'autocontrol, això ho interpretem com la divisió del procés industrial en diversos subprocessos, cadascun dels quals té, al final, una etapa de control. Aquest control l'hem delegat als mateixos operaris o als responsables del procés, ja que són els primers en adonar-se quan apareix un problema concret i poden donar una resposta molt més ràpida que l'antic recurs de buscar una persona d'un graó superior en l'escala de comandament. D'aquesta manera, la resposta també és més econòmica, ja que pot aturar-se allò que s'està fent en el moment de la primera errada. Així, ja no es produeixen més productes defectuosos, els quals ja no entren en el següent subprocés. A tot aquest sistema li hem donat un suport informàtic amb un sistema estadístic que ens permet detectar les tendències als errors i no només els errors.

Si els qui treballem en qualitat ens dediquem de manera exclusiva a detectar problemes i a fer el tractament dels productes defectuosos, no avançarem. Nosaltres evitem aquest comportament quan fem que el sistema de qualitat es realimenti amb les dades obtingudes dels errors detectats. Val a dir que, a més, el sistema té altres fonts per a la redefinició del pla de qualitat. Es tracta de les fonts externes de satisfacció o insatisfacció del client —reclamacions— i, també, la política de qualitat

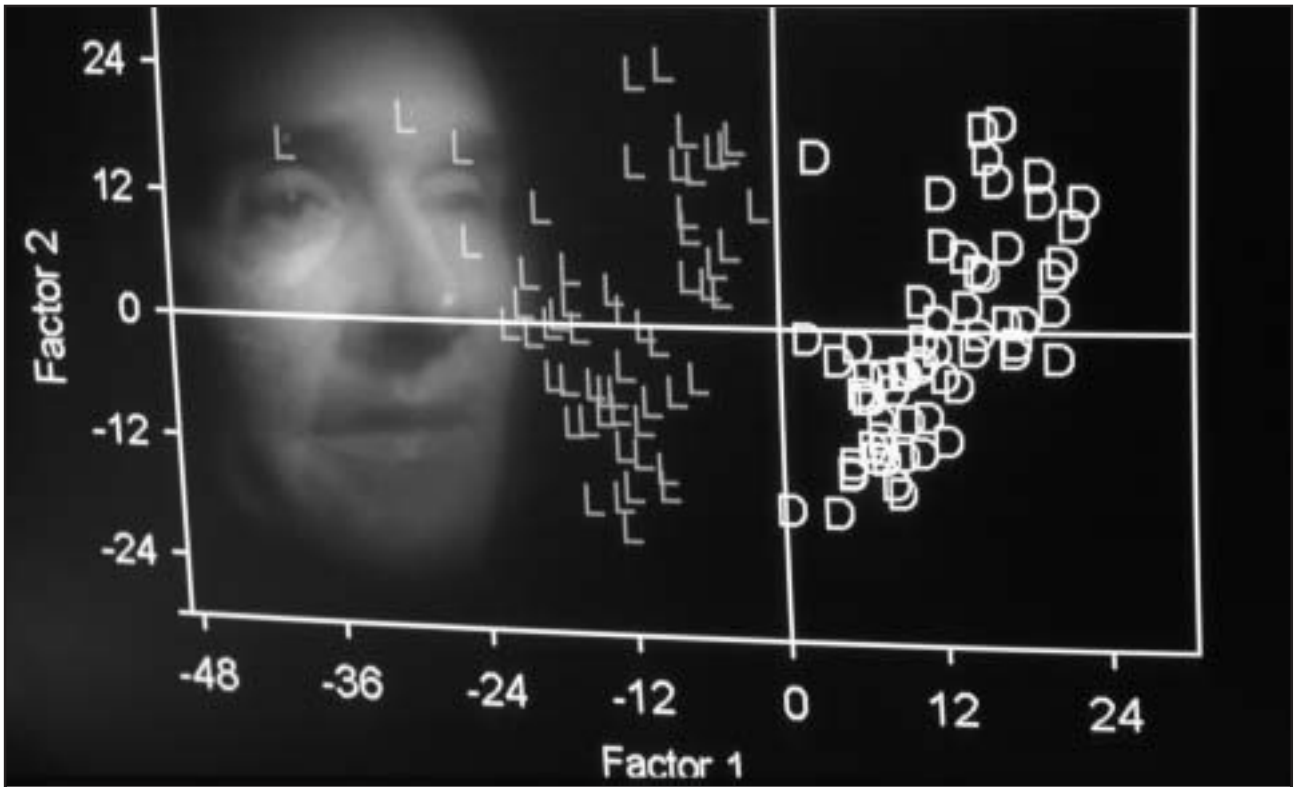
de l'empresa, ja que d'acord amb aquesta política es modificarà el pla. Amb tot això, es redefeix el pla de qualitat i l'adaptem a les circumstàncies.

Les activitats que desenvolupem en els serveis centralitzats i en cada centre depenen del projecte o de la tasca que desenvolupem. Val a dir que, si disposem de recursos i de personal qualificat en el centre, no es recorre a la central, sempre que no sigui un tema que pugui afectar a la resta. A Nutrexpa hem establert que el director de cada centre sigui el responsable del centre que dirigeix, ja que volem una gran implicació en tot l'estament del centre.

Aquest tipus d'estructura ens permet que, per exemple, hi hagi centres que tinguin un determinat equipament, com pot ser un laboratori més qualificat que un altre, de manera que si aquest altre té alguna necessitat, pugui recórrer al centre més qualificat sense haver de recórrer als serveis centralitzats. Les dificultats que podrien presentar-se es deuen, bàsicament, a la comunicació però gràcies a les xarxes informàtiques aquesta és més senzilla.

Presa de decisions

Per prendre decisions, a Nutrexpa disposem d'una estructura de quatre nivells. El primer nivell de decisió es troba entre l'operari i l'encarregat, que són els qui actuen sobre l'autocontrol. Quan el tema sobrepasa les funcions que ells tenen establertes, la qüestió passa a la direcció del centre, on es troba el segon nivell de decisió. Aquests dos nivells són els que, habitualment, prenen les decisions del dia a dia. Per sobre d'ells, en el tercer nivell de deci-



sió, es troba el subcomitè del centre, al qual prefereixo anomenar *grup de treball*, ja que la seva tasca consisteix a absorbir tota la informació, la que ve de l'interior i la que arriba de l'exterior de l'organització a través dels plans d'autocontrol que hem establert i que realitzen unes anàlisis. Aquest grup de treball té reunions trimestrals, en les quals es fixen les polítiques que incideixen sobre el pla de qualitat. El quart nivell de decisió es troba en el comitè de qualitat, que es reuneix cada sis mesos i analitza els informes del grup de treball. El grup de treball informa aquest comitè dels índexs establerts que poden afectar la qualitat.

Els sistemes necessaris que hem establert per a tots els centres poden lligar-se, perfectament, amb els apartats de l'ISO 9000. En responsabilitats tenim establerts organigrames, funcions i qui decideix en cada cas. És aquí on trobem la descripció de les decisions que pot prendre cadascú. Per exemple, al primer nivell de decisió, són l'operari i l'encarregat. En compres, disposem dels documents que estableixen les especificacions per a compres o el contingut dels contractes. I, també, un tema que hi està relacionat: la qualitat concertada. Per a la sistemàtica de control, empram pautes en què es descriuen els mètodes analítics, les freqüències, els valors que hem de

tenir disponibles i, per descomptat, hem de tenir identificat l'estat dels materials. Un altre tema molt important és el manteniment. És molt rellevant conèixer la demanda, ja que si no coneixem quines necessitats materials tenim, no podrem proveir-nos. Aquest desconeixement derivaria en una fabricació ràpida, que no ens deixaria prou temps per fer els controls necessaris per evitar la fabricació de productes amb defectes.

La formació, no des d'un punt de vista sofisticat, sinó des del punt de vista de la formació que facilitem als operaris perquè aquests puguin prendre decisions, està dirigida a ensenyar a prendre decisions. No podem demanar als operaris que participin en la política d'autocontrol si no els facilitem els mitjans i els coneixements per participar-hi, i la seva participació és fonamental. Si falla això, fallarà la resta.

Disposem d'un suport documental que comprèn des del manual de qualitat fins als procediments; de com s'ha de fer cada cosa i, per descomptat, un apartat sobre el tractament de les no conformitats, que fa referència al que comentava abans sobre les decisions en el tractament d'allò que no ha sortit bé i, també, sobre com millorem.

Un punt final que per a nosaltres és fonamental el constitueixen els objectius. Les empreses, freqüentment, defi-

neixen la política com un quadre de bones intencions, ja que, freqüentment, podríem intercanviar la política d'una empresa amb la d'una altra i no obtindríem res de nou, ni res d'orientador. Crec que, al final, l'orientació de les empreses es defineix en els objectius i no en la política. Si ens fixem l'objectiu d'integrar els proveïdors en la nostra cadena de subministrament, és evident que quan parlem sobre la documentació de compra haurem de pensar que cal recórrer a la qualitat concertada.

Com ja he comentat, tot és un flux d'informació de dalt cap a baix. Nosaltres fem servir tot allò que tenim disponible. Intentem fer les coses amb el menor nombre de recursos i aprofitant els recursos disponibles. A vegades també planifiquem els recursos abans de disposar d'ells perquè s'adaptin al que necessitem fer. Les eines que empram comprenen des del típic correu electrònic als arxius compartits, les bases de dades i els sistemes transaccionals; nosaltres treballem amb un sistema informàtic de gestió integral per a empreses (SAP). Si algú l'ha fet servir, imagino que coincidirà amb mi en l'opinió que es tracta d'un sistema informàtic amb una estructura molt rígida, que té els seus inconvenients però que també té els seus avantatges, ja que no permet alegries a ningú: tot-

hom ha de fer les coses quan i com SAP ho diu.

Quins són els temes que més ens preocupen i per a quins necessitem molta agilitat d'informació

La reclamació del client: per a la nostra empresa és fonamental, ja que de la seva anàlisi en podem obtenir molta informació. És una informació que ens fa actuar sobre el nostre sistema de canvi.

Les incidències del sistema productiu: cada subprocés genera incidències que alimenten el sistema. Ens cal conèixer els paràmetres de control del procés, conèixer en quin estat tenim les accions de millora —el problema de les accions de millora és que si no es treballa acuradament, al final s'arraconen i ningú no les aplica—; el manual de qualitat —que tanta feina dóna en ISO—; les especificacions dels proveïdors o les pautes per als controls que hem de fer, la quantitat de devolucions que patim —aquest és un bon indicador. I per descomptat, els objectius.

Les reclamacions sorgeixen del client, o d'un consumidor. Per a nosaltres és fonamental donar una resposta immediata al consumidor que reclama, ja que hem observat —i és evident— que si li responem immediatament, el client queda molt més satisfet que si responem més tard. Això també ens permet obtenir informació més fresca, aconseguim més dades que ens permeten millorar, ja que l'interès que demostrem al client per solucionar-li la reclamació el predisposa a col·laborar. Tota la informació que obtenim del client la traslladem a una base documental. A través d'aquesta base i d'una manera semiautomàtica, es distribueixen les comunicacions a les persones escaients de l'organització. El fet de disposar de la informació en una base

documental ens permet revisar-la en les reunions trimestrals que comentava anteriorment. D'aquesta manera, obtenim accions de millora. Així, sembla que tot es basa en l'anàlisi de la informació.

Nosaltres tenim un sistema informàtic que recull les dades que introdueix l'operari. Aquest sistema informàtic les emmagatzema a la base de dades i genera, automàticament, gràfics a partir de l'anàlisi estadística i avisa l'operari de les tendències del seu control. Així, aquest operari pot actuar abans que es produeixi el problema. Com es fa amb la resta del sistema i de la informació, aquesta base de dades s'analitza posteriorment, de manera que permet decidir quines accions de millora cal emprendre. Voldria destacar que l'autocontrol està donant informació al propietari del subprocés. I això ho fem fins al punt que hi ha controls que el mateix operari —propietari del subprocés— no pot realitzar, i els hem de dur a terme al laboratori, ja que requereixen mitjans més sofisticats. La informació que s'obté d'aquesta anàlisi es retorna a l'operari, ja que és l'operari qui ha de tenir-la. Nosaltres hem convertit en un fet que el laboratori deixi de ser un organisme de control policial i que passi a ser un assessor del propietari del procés.

El manual de qualitat

Aquest és un tema que també ens dóna molta feina. Si analitzem tota la documentació que es manipula en un manual de qualitat, veiem que es compon de dos grups. Hi ha un document i, adherits a aquest document, hi ha una sèrie de propietats. Disposem d'una instrucció per fer alguna cosa en concret. Aquesta instrucció té un nom, una versió, una data de vigència i una sèrie de responsables als qui ha d'arribar. El nostre sistema permet manipular con-

juntament els documents i les seves propietats, de tal forma que després de ser aprovats per circuit electrònic, a través del correu electrònic s'aconsegueix una distribució automàtica.

Com he comentat abans, estem eliminant totes les tasques rutinàries. Aquesta distribució fa que la informació es publiqui a la Intranet de l'empresa i que s'envii un avís a cadascun dels usuaris sobre les modificacions que s'han realitzat. Aquest sistema de difusió permet estalviar feina en la distribució. És evident, però, que amb un sistema informàtic no podem arribar a tot arreu, però permet una reducció de la feina bastant important, permet millorar la feina i estalviar recursos.

Accions correctores

Per acabar tractarem les accions correctores. També es manipulen a través d'una base de dades, en funció de les decisions que es prenen en les revisions trimestrals o en el dia a dia; si es decideix millorar o corregir alguna cosa, introduïm aquesta informació a la base de dades i, automàticament, es publica a la Intranet.

La nostra Intranet és accessible per a la majoria de persones de la companyia i els permet controlar i verificar com es desenvolupa la seva feina, si cal complir algun termini, si ha de fer o deixar de fer alguna tasca concreta. A més, aquesta base també permet fer un seguiment bastant còmode.

Comiat

Finalment, i per acomiadar-me, voldria fer arribar el missatge següent: jo crec que, avui dia, el sistema de qualitat es troba fortament lligat a la informació. És fonamental que tot això ho fem de la manera que requereixi la menor quantitat de recursos, i això s'aconsegueix a través dels suports d'informació que solen tenir les empreses.

el nostre web

el web de l'acca

el teu web

www.iecat.net/acca
www.iecat.net/acca
www.iecat.net/acca