

La conveniencia de la Certificación ISO 9002 en una ganadería de vacuno de leche

JOSE ARGILES*



Hace años las empresas, en general, invertían grandes cantidades de dinero en lo que se llamaba el "control de Calidad". El sistema consistía en obtener una muestra representativa del lote fabricado, someterla a los controles adecuados y, de acuerdo con el resultado, el lote salía al mercado, se reciclaba o, incluso, se llegaba a destruir.

El coste de este sistema era francamente desorbitado dado que sobre él incidían los costes de:

- Personal de control (alta cualificación)
- Equipos de control
- Muestras destruidas
- Lotes destruidos
- Lotes reciclados

siendo, sin embargo, el mayor coste el que, por un fallo en el sistema de control, un lote defectuoso saliese al mercado; esta circunstancia, frecuente por desgracia, generaba una pérdida de imagen del producto, pérdida muy difícil de recuperar y de un coste económico difícil de cuantifi-

car, pero siempre muy elevado.

El sistema, en sí mismo, tenía un grave inconveniente: partía de la base de que la "calidad debía controlarse", cuando, en realidad, la "calidad debía fabricarse". Precisamente por partir de una premisa equivocada, las empresas se organizaban, departamentalmente, de forma equivocada: tenían un departamento de Control de Calidad y otro de Producción/ Fabricación, con el agravante de que, y en innumerables casos, un muro de incomprensión separaba a ambos departamentos.

La situación anterior se mantuvo en plena vigencia hasta aproximadamente mediados de los años 80, momento en el cual las empresas empezaron a preocuparse seriamente por los "costes de la no calidad" dado que podían llegar a significar entre un 20 y un 40% del coste del producto que fabricaban.

La preocupación empresarial obligó a buscar nuevas alternativas a la gestión de la calidad y, en este sentido, fue el sector del automóvil quien, posiblemente por su internacionalización, dio el primer paso. La solución consistía en entender que la calidad de los productos era una conse-

cuencia directa de la calidad de las Organizaciones y de los Sistemas que estaban detrás de los productos. La idea, en definitiva, era y es, la siguiente: si una organización trabaja "con calidad", el producto "fabricado" por la organización tendrá, sin más, calidad como atributo.

La idea era revolucionaria ya que, por sí misma, significaba:

- Garantizada la calidad de la organización, garantizada la calidad del producto (aseguramiento de la calidad).
- Garantizada la calidad del producto, importante incremento de la rentabilidad puesto que disminuían sustancialmente todos los costes relacionados con la "no calidad".

¿Cómo conseguir que toda una organización trabaje "con calidad"? En japonés existe una palabra, "kaizen", que significaba la implacable persecución de graduales mejoras en la calidad, sacando el máximo partido de los recursos existentes. Pues bien, y para resumir, cualquier organización que, en su conjunto, trabaje según "kaizen" está trabajando "con calidad".

Para trabajar según "kaizen" hacen falta unas herramientas que de una forma u otra encaucen los esfuerzos de la organización; una de las herramientas fundamentales para ello es la Norma UNE-EN-ISO 9000.

Llegados a este punto hacemos una aclaración importante: la norma ISO 9000, por sí misma, no resuelve absolutamente nada ni es ninguna garantía de calidad. Es una herramienta para conseguir trabajar "con calidad" y, como cualquier otra herramienta, puede mantenerse arrinconada o utilizarse con eficacia.

¿Por qué este artículo en una revista que va dirigida al sector ganadero al cual el tema que se expone, aparentemente, no le afecta en absoluto?. Sencillamente porque, como se verá a continuación, el hecho de trabajar "con calidad" puede afectar y mucho en la rentabilidad de nuestras

* Director Gerente de Tauste Ganadera, S.A. Zaragoza

explotaciones ganaderas.

Partamos de la base de que la rentabilidad de una explotación ganadera obedece a la sencilla fórmula de:

$$\text{BENEFICIO} = \text{PRECIO VENTA LECHE} - \text{COSTE DE PRODUCCIÓN LECHE}$$

De acuerdo con la fórmula, la rentabilidad de la explotación depende de dos parámetros:

- uno que el ganadero no puede controlar: el Precio de Venta que, por lógica, debe obedecer a cuestiones de mercado, y
- otro que el ganadero, en gran parte, sí puede controlar: el Coste de Producción, de tal forma que cuanto menor sea este coste, mayores serán los Beneficios.

Volviendo a las fórmulas sencillas (son las más evidentes) definamos el Coste de Producción como:

$$\text{COSTE DE PRODUCCIÓN} = \text{TOTAL COSTES/TOTAL PRODUCCIÓN}$$

Si a efectos de incrementar Beneficios, pretendemos disminuir el Coste de Producción únicamente tenemos dos vías posibles:

1. manteniendo en lo posible el Total Coste, incrementar el Total Producción. La solución, aún siendo fácil, tiene el inconveniente de que es inaplicable dado que la "Cuota", queramos o no, nos fija la producción que podemos obtener.
2. manteniendo el Total Producción, disminuir el Total Costes tanto cuanto se pueda y más.

La conclusión a lo anterior es evidentemente sencilla y se cae por su peso: la rentabilidad de una explotación es función única y directa de sus costes de producción de forma que, cuantos más bajos sean éstos, más alta será aquella.

Normalmente a la expresión de "reducir costes" se le asocia la idea de "gastar menos dinero" y ello, no siempre, es cierto. Como reducción de costes debe entenderse el empezar a andar un camino, posiblemente sin fin, con el único objetivo de "conseguir graduales mejoras en la calidad de nuestro trabajo sacando el máximo partido de los recursos existentes"; ¿no es este el significado de "kai-

zen"? Exactamente, ni más ni menos.

Si a efectos de intentar disminuir costes, cualquier explotación ganadera debe intentar trabajar según "kaizen", ¿no necesitará, a su vez, una herramienta que le ayude?

En modo alguno pretendo defender la idea de que las ganaderías españolas deban certificarse todas según ISO 9002 (muchas sí); lo que sí definiendo es que la mayor parte de ganaderías deberían utilizar procedimientos de trabajo que de forma fehaciente garantizaran y mejorasen la calidad de sus sistemas de gestión y manejo con lo que, incuestionablemente, mejorarían y asegurarían la calidad de sus productos y, como consecuencia, la rentabilidad de sus explotaciones.

La pregunta del millón, y viene ahora, es: ¿cómo se hace?

En cualquier caso, el proceso de reducción de costes y, por tanto, de trabajar según "kaizen" debe iniciarse implementando orden en las actividades que se desarrollan en la explotación y, una vez implementado, analizar objetivamente todas y cada una de estas actividades. En plan absolutamente elemental, el análisis al que hago referencia se haría, por actividad, de acuerdo con el siguiente guión:

- ¿qué hago?
- ¿es necesario lo que hago?
- ¿cómo lo hago?
- ¿lo hago bien?
- ¿tengo claro el objetivo que quiero conseguir haciendo lo que hago?
- ¿tengo una forma clara de cuantificar los resultados que voy obteniendo?
- ¿haciendo lo que hago, consigo lo que quiero?
- ¿debo hacer algo que no hago?

Es evidente que el guión de preguntas parece una tontería pero si lo es, es, de verdad, una "tontería importante".

Como ejemplo de lo que puede ser un análisis para la obtención de una certificación, se han estudiado más de 60 actividades siguiendo aproximadamente el guión indicado y nos encontramos con algunas sorpresas: hacíamos cosas mal que, lógicamente, hubo que corregir, hacíamos cosas que en absoluto eran necesarias, teníamos objetivos que nos habíamos fijado y ningún sistema de medirlos, detectamos muchos puntos de mejora y así etc, etc, etc.

Uno de los inconvenientes que tiene trabajar según "kaizen", apoyado o no por la ISO 9002, es que no se puede ni debe parar en la búsqueda continuada de mejoras en la calidad; también es cierto que tampoco se debe correr pero, insisto, en ningún caso se debe abandonar y de aquí precisamente el hecho de que en un párrafo anterior mencionase lo de "un camino, posiblemente sin fin".

Estas actividades hacían referencia a las siguientes áreas de gestión:

- Personal
- Objetivos de calidad y ratios de gestión/manejo
- Ventas
- Compras y subcontrataciones
- Trazabilidad de la leche y los animales
- Identificación de animales
- Control de la cría y recrea
- Control sanitario y reproductivo en novillas
- Control sanitario y reproductivo en vacas
- Control presencia antibióticos en leche
- Análisis bajas de animales (muerte/matadero)
- Alimentación ganado
- Vacunaciones
- Tratamientos veterinarios, y
- Mantenimiento de la explotación.

Conclusión

Con la obtención de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9002, se adquiere el compromiso de mantener unos adecuados estándares de Calidad como organización, con lo que se espera poder desarrollarse en una línea de progreso continuo para dar cada día una respuesta más ajustada a las expectativas de los clientes. Si se consigue, con absoluta seguridad, se ha triunfado.

