



Sistemas de gestión

SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN PLANTA DE GALLETITAS SALTO Salto, Buenos Aires

Breve descripción de la Empresa

EL Grupo empresario ARCOR posee en funcionamiento cuatro plantas que se dedican a la producción de galletitas y panificados. En corto plazo, el Negocio Galletitas produjo un desarrollo continuo que fue acompañado por la actualización de su infraestructura, incorporando en todos los casos la mas avanzada y experimentada tecnología, con el único propósito de producir con calidad, seguridad, eficiencia, al menor costo y cuidando el medio ambiente.

El Establecimiento ARCOR Salto está localizado en el extremo sur de la ciudad del mismo nombre de la Provincia de Buenos Aires, en la intersección de las rutas provinciales 31 y 191; fue construido y equipado para la elaboración de galletitas y productos de pastelería e inaugurado en abril de 1995.



Causas que motivaron la implementación de la acción

Las características actuales del mercado hacen necesario que las líneas de producción sean lo suficientemente flexibles como para renovar periódicamente los productos introduciendo nuevas variantes con mayor poder competitivo. Sobre esta base se cuenta con seis líneas de producción, algunas de ellas con derivaciones alternativas para la ampliación de la gama de productos a fabricar.

En la planta Salto trabajan 550 personas y se elaboran 4300 toneladas de productos con harina por mes.

Principios, valores y Políticas que respaldaron la acción implementada

La alta predisposición de todo el personal hacia la mejora continua, atendiendo a las necesidades de los destinatarios de nuestro trabajo, nos ha permitido mantener altos estándares en la forma de gestionar nuestros procesos y mantener nuestros requisitos. Estamos convencidos que los sistemas de Gestión son una herramienta indispensable para el logro de tan noble objetivo.

El hecho de gestionar las actividades a través de sistemas diseñados y reconocidos a nivel internacional se inició con la aplicación de la norma ISO 9001 para diseñar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que responde al compromiso asumido de elaborar productos de calidad superior y con ello satisfacer las expectativas de nuestros clientes y consumidores. Este sistema recibió su primer auditoría externa y certificación en 1997.

La política del Grupo incluye como principios de la actividad "Óptimas condiciones de higiene y seguridad en las instalaciones, prevención de la contaminación ambiental integrada a cada puesto de trabajo y uso racional de los recursos naturales". Para cumplir con estas pautas en el año 2000 certificamos el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) basándonos en la Norma IRAM 3800, recertificándolo en 2003 junto con la obtención del certificado de OHSAS 18001 y en el año 2002 comenzamos con la implementación de un sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001 obteniendo la certificación en el año 2003.



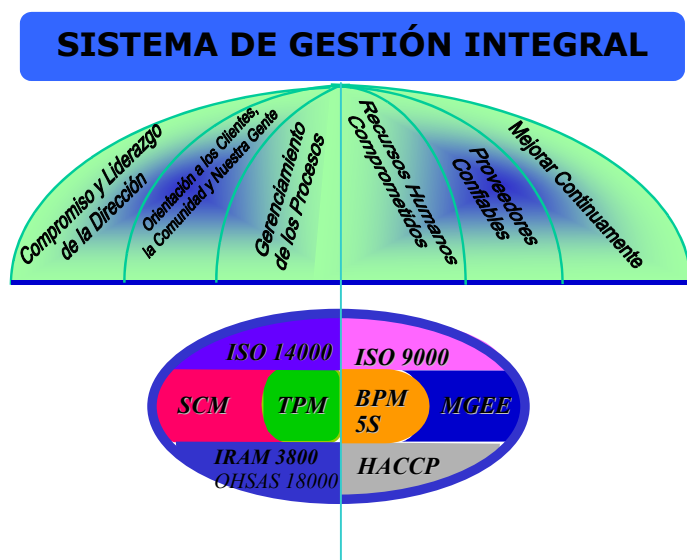
Descripción de las medidas tomadas

En el año 2000 se incorporó la gestión de mantenimiento a través de la implementación de TPM (Mantenimiento Productivo Total), filosofía japonesa que tomando como punto de partida la implementación de 5S, conduce a maximizar la eficiencia de los sistemas de producción, gestionar la planta con una organización que evite o minimice las pérdidas e involucrar a todos los departamentos y a todas las personas que integran la organización en un mismo proyecto con objetivos que todos comparten apoyándose en actividades de pequeños grupos.

Desde el inicio de las actividades de la planta hasta la fecha, se fue consolidando la conciencia y gestión de todos hacia las buenas prácticas de manufactura (BPM), alcanzando el nivel necesario para avanzar hacia el sistema HACCP. Actualmente se está implementando este sistema con miras a certificarlo a finales de 2004, lo que nos permitirá evidenciar el compromiso con nuestros consumidores de garantizar la elaboración de productos inocuos.

Pero todos estos sistemas no están separados y de hecho fueron diseñados como una única unidad conocida como SGI: "Sistema de Gestión Integral", que como su nombre lo indica integra todos los aspectos de la gestión industrial de las plantas.

Las pautas básicas del SGI han sido diseñadas a nivel Grupo empresario con la participación de colaboradores de todos los niveles de las plantas con el objetivo de asegurar su aplicabilidad y permanencia en las actividades cotidianas, considerando las necesidades y las metodologías más amigables para todos los miembros de la organización e incluyendo los requerimientos de las normas internacionales.



Resultados

El desafío de la planta Salto fue lograr la integración que permitiera recibir y pasar exitosamente una auditoria externa que evaluara tres aspectos de la gestión de planta: calidad, salud y seguridad y medio

ambiente. La planta Salto fue la primera del Grupo ARCOR que logró a fines de 2003 completar la trilogía de certificación de los principales sistemas de gestión definidos a nivel internacional; esto se concretó en una auditoria de terceras partes que evaluó nuestro SGI como una totalidad que incluía todos los requisitos de los sistemas a certificar. Este hecho posicionó la planta Salto como referente a nivel Grupo para extender este logro hacia las otras plantas.

Para lograr la gestión integral se necesitó la convicción y el liderazgo de la gerencia, la participación del personal de todas las áreas y de todos los niveles y el reconocimiento y manejo profundo de los que podríamos denominar los puntos de partida de la mejora:

- las necesidades de los clientes,
- los riesgos de higiene y seguridad de las personas,
- los impactos ambientales,
- los costos.

A partir de una capacitación adecuada, programada sobre la base de las habilidades requeridas en el puesto, el trabajo en equipo y la autonomía, se logró la participación activa del personal en todos los aspectos de la gestión industrial, sin necesidad de reconocer sobre que aspecto de la gestión está específicamente produciendo algún efecto.

Principales componentes de la integración

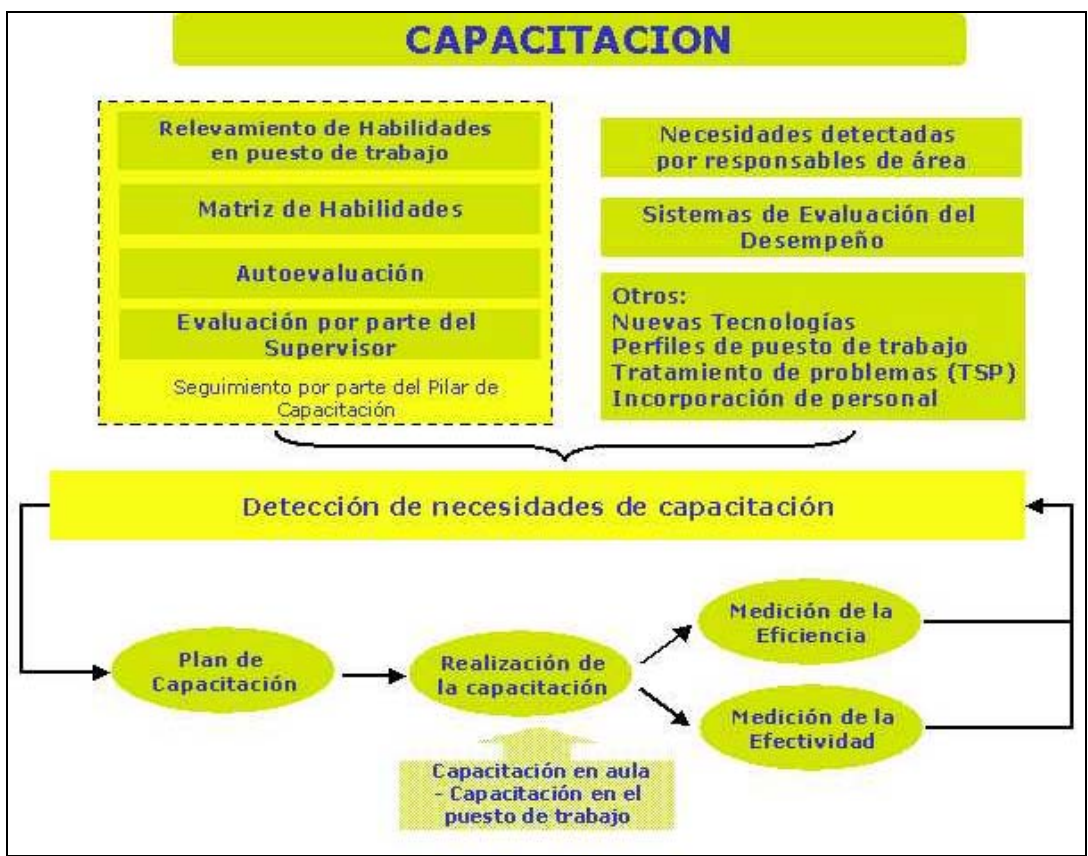
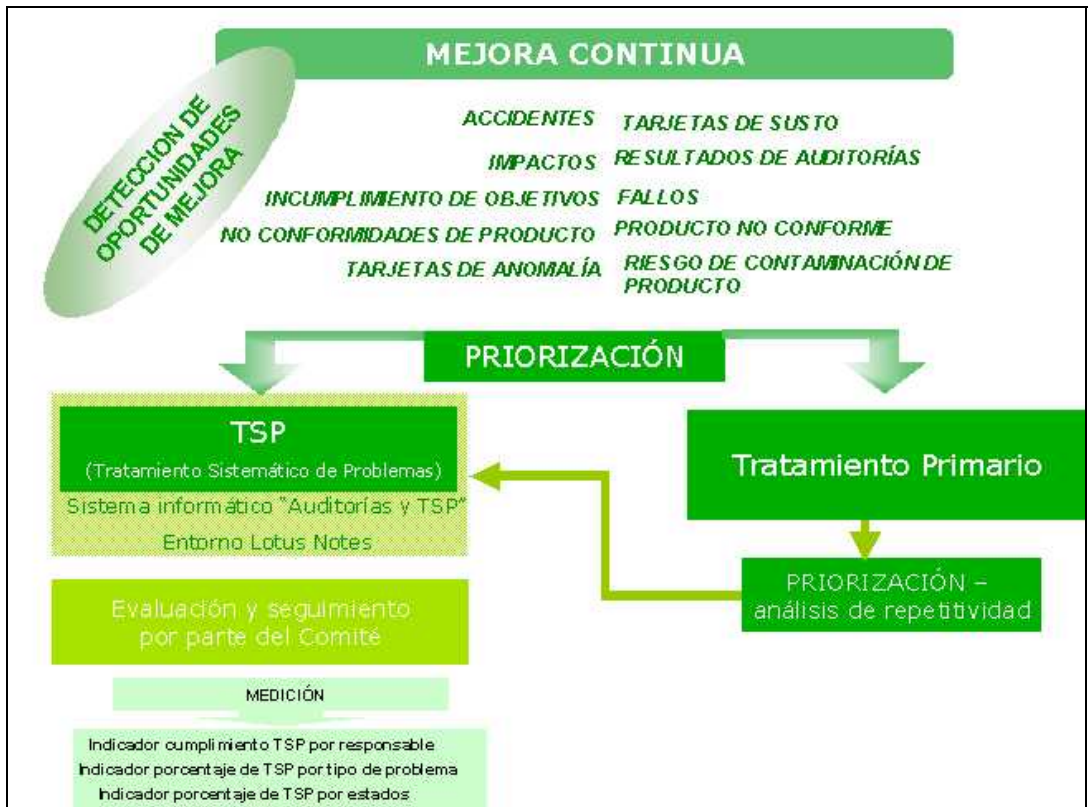
En los cuadros siguientes se resumen los principales aspectos de la gestión y que son la clave de la integración.

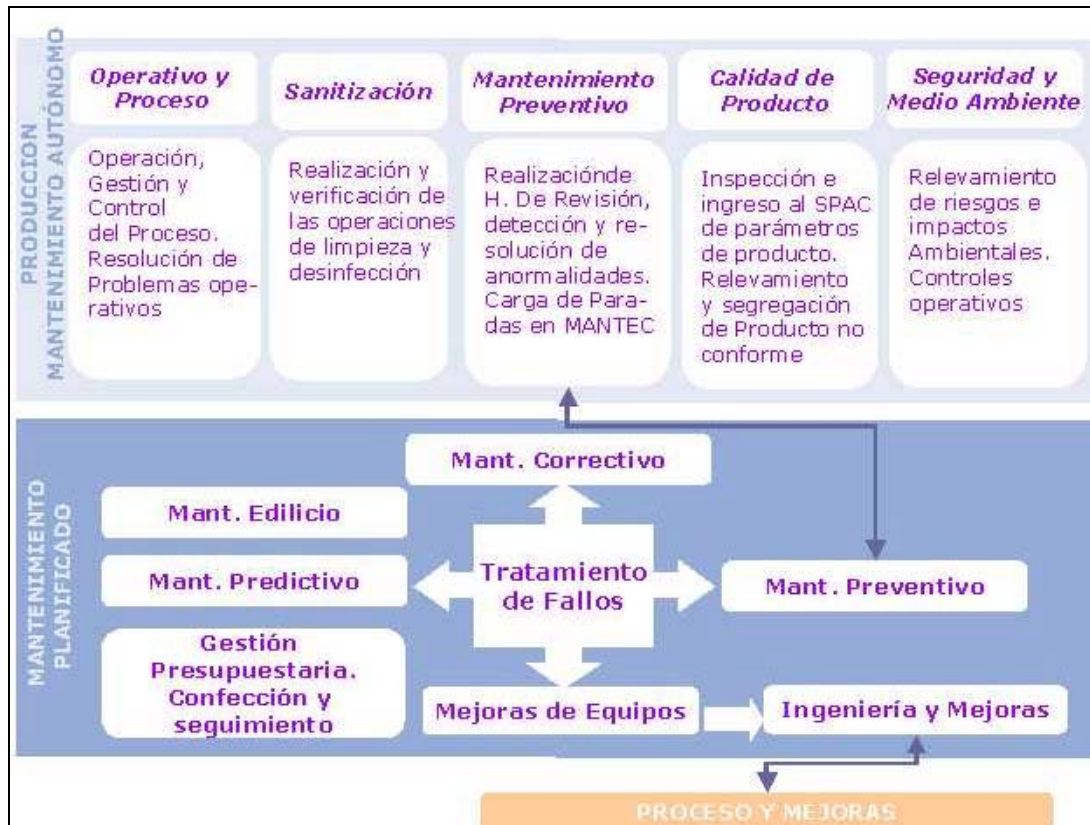
1. Política SGI
2. Revisión por la Dirección
3. Comité de planta
4. Auditorias
5. Comunicaciones
6. Control de documentos y registros
7. Mejora continua
8. Capacitación
9. Actividades de Mantenimiento autónomo y Planificado











Fue condición indispensable para lograr este trabajo el compromiso y dedicación de todo el personal que forma parte de la planta Salto y el liderazgo y convicción de su nivel de conducción.

*Jefe de Planta y Líder del SGI de Planta Salto, José Luis Perez
Gerente Industrial del Negocio Galletitas y Dirección del SGI, Jorge Consolini
Te:02474 430657
e mail:jperez@arcor.com.ar*