



0044

Excelencia y calidad

En Grupo Leche Pascual el concepto de calidad y excelencia no sólo está vinculado a la mejora continua de los productos y los procesos industriales, sino que también responde a una forma de gestionar la actividad de la empresa capaz de satisfacer las necesidades de clientes, consumidores, empleados, accionistas y otros grupos de interés. Para ello, Grupo Leche Pascual ha identificado la **excelencia en la gestión** como uno de los pilares corporativos a desarrollar y potenciar.

Objetivos

- Implantar la **excelencia en la gestión en todas las áreas y procesos** de Leche Pascual basada en la metodología EFQM.
- Pasar de un **concepto de calidad focalizado en el producto a otro centrado en la excelencia.**
- Mejorar los procesos, así como la relación con los clientes internos y las personas en la **cadena de suministro.**
- Implantación de un **Sistema Integrado de Gestión (SIG)** a partir de una metodología propia en áreas industriales, agropecuarias y de gestión.
- Continuación de la implantación de las **herramientas de calidad total.**

Acciones

- Diseño y conceptualización del **Programa Pascual Excelencia.**
- Desarrollo del **Equipo de Excelencia en la cadena de suministro** para organizar y poner en marcha la calidad en el sentido más amplio en el área de operaciones.
- Culminación de la implantación del **Sistema Integrado de Gestión (SIG)** con las certificaciones de las **normas de Calidad (ISO 9000), Medio ambiente (ISO 14000), Seguridad Alimentaria (ISO 22000, BRC) y OHSAS 18001.**
- **Herramientas de calidad total:**
 - » Extensión del proyecto 5S a todas las fábricas y delegaciones comerciales.
 - » Desarrollo del proyecto “Trabajo en Equipo” en las plantas industriales.
 - » Inicio del proyecto “Formando Líderes”.

Pascual Excelencia

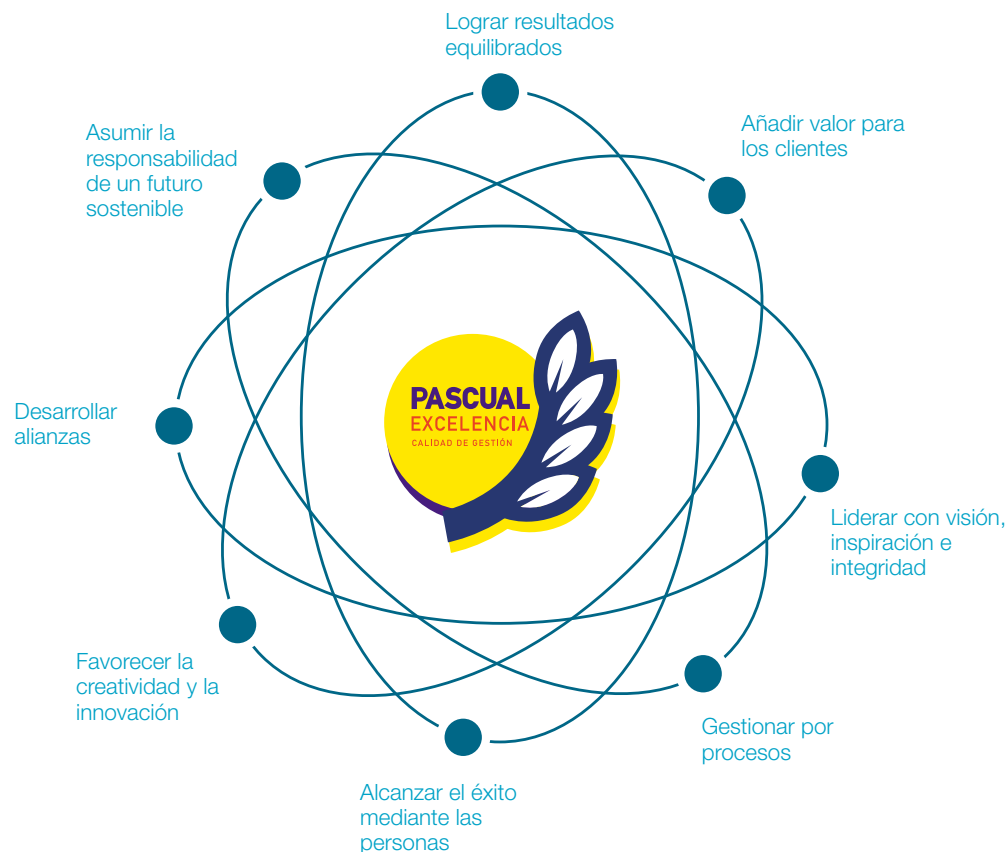
Tradicionalmente el concepto de calidad ha estado vinculado a los productos y los procesos industriales, más que a la manera de gestionar la actividad de una empresa **para satisfacer las necesidades de clientes, consumidores, empleados, accionistas u otros grupos con los que se relaciona la compañía.**

La búsqueda de la excelencia ya había experimentado un sólido avance en Grupo Leche Pascual en los últimos años. Entre otras iniciativas, se pusieron en marcha algunas muy significativas, como los procesos de certificación en sistemas de gestión: calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, el certificado de Empresa Familiarmente Responsable, las políticas de seguridad alimentaria, junto a la implantación de herramientas de calidad total en fábricas: 5S, trabajo en equipo y una intensa actividad formativa para reforzar las capacidades y habilidades técnicas y de gestión.

En este contexto, Grupo Leche Pascual procedió en 2008 a identificar **la excelencia en la gestión como uno de los pilares corporativos** a desarrollar y potenciar. Acometió entonces un proyecto, iniciado con una autoevaluación previa, para implantar la excelencia en todas las áreas y procesos de negocio bajo el nombre de **Pascual Excelencia**.

A lo largo de 2009, la compañía ha finalizado la fase de diseño y conceptualización del proyecto Pascual Excelencia, basándose en el **Modelo de Excelencia EFQM**. Este modelo se ha convertido

Modelo EFQM



en la base para la implantación de la calidad en las organizaciones de toda Europa. No obstante, el proyecto está fundamentado en las necesidades y particularidades de Leche Pascual.

El modelo, que persigue como objetivo final la **capacidad para competir con éxito**, se basa en ocho conceptos fundamentales tendentes a la mejora y la satisfacción de los clientes,

al perfeccionamiento del funcionamiento interno de la compañía a través de las personas y los equipos así como a la eficiencia y la búsqueda de la mejora continua en todas las áreas de la organización. Una vez finalizado el diseño del modelo de Pascual Excelencia en 2009, a partir de 2010 se comenzarán a implantar en Grupo Leche Pascual los distintos programas de desarrollo.

Excelencia en la cadena de suministro

Encuadrado en el modelo general de Pascual Excelencia, a lo largo de 2009 ha continuado la labor del **Equipo de Excelencia del área de Cadena de Suministro** con el objetivo de mejorar los procesos así como la relación con los clientes internos y el trabajo y la satisfacción de las personas dentro la cadena de suministro de Grupo Leche Pascual.

Este equipo tiene el desafío de organizar y poner en marcha la calidad en el sentido más amplio en el área de operaciones, que abarca desde la calidad **de proveedores hasta la calidad orientada al consumidor pasando, naturalmente, por la calidad de los procesos**. El equipo está impulsando la implantación de Pascual Excelencia, definiendo procesos clave e instaurando métricas de control e indicadores para estos procesos. Entre sus objetivos se hallan, además, la organización de sistemas de aseguramiento de calidad con los proveedores, sean de materias primas, auxiliares o maquinaria, así como un reenfoque de la organización hacia el servicio al cliente a través de sistemas efectivos de respuesta a las quejas.

Los tres ejes de desarrollo del Equipo de Excelencia de cadena de suministro han sido los siguientes en 2009

EFICACIA

Para pasar de un concepto de calidad focalizado en el producto a otro basado en la excelencia en la gestión. En 2009 el equipo de Excelencia ha evaluado el área de cadena de suministro según los criterios del modelo EFQM para detectar áreas de mejora y definir posteriormente planes de acción.

El trabajo realizado desde principio de año, concretamente, el análisis del mapa actual de procesos de la cadena de suministro y su perfeccionamiento en los procesos más generales, ha permitido un grado de avance del 27% en el modelo EFQM, según los datos recabados en una segunda evaluación realizada en diciembre de 2009.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Con el objetivo de impulsar una cultura de orientación al cliente interno y externo. En este punto, en 2009 se han realizado encuestas de satisfacción al área comercial de Leche Pascual, en su calidad de cliente interno de la cadena de suministro, para elaborar planes de mejora a partir de los resultados. La encuesta realizada a finales de año señala un aumento del 18% en el grado de satisfacción.

PERSONAS

A fin de fomentar el análisis y la toma de decisiones, derivado de la encuesta de satisfacción de las personas (Great Place to Work). A finales de 2009 se aprobó un plan de acción para mejorar la satisfacción de los empleados que trabajan en la cadena de suministro de Grupo Leche Pascual.



Plan de Acción Área de Excelencia Cadena de Suministro - EJERCICIO 2009



OBJETIVO	ACTIVIDAD CLAVE	ACCIONES
	DENOMINACIÓN	DENOMINACIÓN
EFICACIA	Pasar de un concepto de calidad focalizado en el producto a un concepto de calidad centrado en la Excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> Extrapolación de la autoevaluación EFQM a la CdS. Detección de áreas de mejora en CdS tomando como base el modelo EFQM de Excelencia. Análisis de las áreas de mejora con los responsables implicados. Definición de planes de acción. Cuantificar grado de avance en el modelo realizado por la CdS.
	Desarrollar el mapa de procesos necesario para la CdS.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis Mapa de procesos actual. Eliminar aquellos procesos que no aporten valor.
	Definir los procesos más relevantes, revisarlos y desarrollarlos.	<ul style="list-style-type: none"> Ordenar procesos por orden de importancia. Impulsar los procesos clave de forma definitiva.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Impulsar una cultura de orientación al cliente (interno y externo).	<ul style="list-style-type: none"> Detección de las necesidades de cada uno de los clientes internos existentes en la CdS. Planificar acciones con los responsables implicados para poder cumplir con las necesidades del punto anterior. Planificar encuesta para poder medir el grado de satisfacción de cada uno de los clientes internos en la CdS. Realizar encuesta y publicar resultados. Estudio, revisión e impulsión del procedimiento de Homologación y Evaluación de Proveedores.
PERSONAS	Impulsar el análisis y la toma de decisiones, derivado de la segunda encuesta de satisfacción del personal.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las áreas de mejora con los responsables implicados. Definición de planes de acción.

Sistema integrado de gestión



Desde el año 2007, Grupo Leche Pascual ha trabajado en la implantación de un **Sistema Integrado de Gestión (SIG)** basado en una metodología propia en áreas industriales, agropecuarias y en el resto de actividades. El Sistema Integrado de Gestión tiene como objetivo facilitar la gestión de la actividad de Grupo Leche Pascual, integrando en un único sistema propio los requisitos que demandan las partes interesadas: administraciones públicas, clientes, proveedores y consumidores.

Anteriormente, Leche Pascual había decidido, en razón a la demanda del entorno, certificar sus procesos de calidad y medio ambiente en las fábricas según las normas internacionales ISO 9000 y 14000. El planteamiento que se realizó en 2007 fue el contrario: identificar los procesos reales de la cadena de suministro, documentarlos e implantarlos de forma que, adicionalmente, fuesen certificables por todas aquellas normas que pudiera demandar el mercado.

Así, Leche Pascual ha diseñado un **sistema de gestión propio, flexible, con capacidad de reacción y adaptable a nuevas normas**. Por citar un ejemplo, si un cliente requiere la certificación BRC para una gama de productos concreta de la compañía, el Sistema Integrado de Gestión de Leche Pascual ya implantado permitiría conseguirla con mayor rapidez. Por lo tanto, las certificaciones sirven como reconocimiento de

que el sistema de gestión cumple con todos los requisitos de las normas. **Se basa en identificar procesos reales, definir su objeto, alcance, responsabilidad, y obtener unos indicadores claros para gestionarlos con eficacia.**

El proyecto de creación del SIG comenzó en el área de cadena de suministro. El diseño se inició a mediados de 2007, la implantación comenzó con el 2008 y en **el año 2009 se ha finalizado la fase de certificación en los últimos centros.**

Esto quiere decir que todos los procesos de los centros donde se ha implantado el SIG cumplen los requisitos de las **normas de Calidad (ISO 9000), Medio ambiente (ISO 14000), Seguridad Alimentaria (ISO 22000, BRC...).**

Es de destacar en 2009, asimismo, la certificación a través de Bureau Veritas Certification España, del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo conforme a la norma internacional **OHSAS 18001** en todos los centros productivos.

Certificaciones en 2009

<p>Planta láctea de Aranda de Duero (Burgos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> En el año 2009, el complejo fabril de Aranda ha conseguido implantar la norma internacional ISO 22000 de Seguridad Alimentaria en el proceso de recogida y transporte de leche, así como la norma OHSAS 18001.
<p>Planta láctea de Gurb (Barcelona)</p>	<ul style="list-style-type: none"> En febrero de 2009, la compañía superó con éxito las auditorías realizadas en su planta de Gurb (Osona, Barcelona) de su Sistema Integrado de Gestión. En concreto, esta fábrica ha obtenido la conformidad de los auditores respecto a las normas ISO 9000, 14000, y 22000, además de OHSAS 18001.
<p>Planta láctea de Frixia (Cantabria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grupo Leche Pascual pasó exitosamente en el mes de junio de 2009, sin registrar incidencia alguna, las auditorías en su planta de La Serna de Iguña, obteniendo la certificación de los auditores respecto a las normas ISO 9000 y 14000. Además, en esta fábrica el proceso de implantación del Sistema Integrado de Gestión ha continuado con la auditoría de la norma OHSAS 18001, de seguridad y salud en el trabajo, que la planta cántabra también ha superado.
<p>Planta de envasado de agua mineral de Trescasas (Segovia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> También en junio, la compañía superó las auditorías realizadas en su planta envasadora Bezoya Trescasas, situada en plena Sierra de Guadarrama (Segovia). La planta obtuvo la conformidad de los auditores de Applus sobre la aplicación de las normas ISO 9000, 14000, 22000 y OHSAS 18001, vinculadas, respectivamente, a los sistemas de gestión de la calidad, del medio ambiente, de la seguridad alimentaria y de seguridad y salud en el trabajo.
<p>Planta de exprimido y envasado de zumos de Palma del Río (Córdoba)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Esta fábrica andaluza ha obtenido en mayo de 2009 la conformidad de los auditores de Bureau Veritas, que han certificado la aplicación de las normas ISO 9000, 14000, OHSAS 18001 y BRC (Zumos Pascual y Pascual Funciona). La certificación BRC Global Standard-Food, además de la mejora en el sistema de gestión de calidad, implica la implantación de determinados requisitos sobre el entorno de trabajo, el control del producto, los procesos y el personal. La norma BRC es uno de los modelos más difundidos internacionalmente para que los distribuidores y grandes superficies cualifiquen a sus proveedores de producto de marca. La norma BRC para alimentos tiene como objetivo asegurar que los fabricantes cumplen requisitos que garantizan la salubridad de los alimentos.
<p>Planta de envasado de agua mineral de Ribagorza (Huesca)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ribargoza superó en 2009 las auditorías de las ISO 9000, 14000, OHSAS 18001 y 22000.
<p>Plantas de envasado de agua mineral de Los Barrancos (León) y Camporrobles (Valencia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ambas fábricas obtuvieron los certificados correspondientes a las normas ISO 9000 y 14000 y OHSAS 18001.

Planta	Área	Calidad industrial ISO 9000	Medio ambiente ISO 14000	Producto de marca BRC	Seguridad alimentaria ISO 22000	Riesgos laborales OSHAS
Complejo de Aranda de Duero	Fábrica de leche, bebidas funcionales yogures y soja	Certificada en 2008	Certificada desde 2003	Certificada en 2008 Yosport postres, Funciona y soja	Certificada en 2009 recogida de leche	Certificada en 2009
Planta de Lugo ¹	Leche	Certificada desde 1996	Certificada desde 2006	No considerado	No certificado	Certificada en 2009
Planta de Frixia	Leche	Certificada en 2009	Certificada en 2009	No considerado	Certificada 2008 recogida leche	Certificada en 2009
Planta de Gurb	Leche	Certificada en 2009	Certificada en 2009	No considerado	Certificada en 2009 recogida de leche	Certificada en 2009
Bezoya Ortigosa del Monte	Agua mineral	Certificada desde 1996	En implantación	No considerado	En implantación	Certificada en 2009
Bezoya Trescasas	Agua mineral	Certificada en 2009	Certificada en 2009	No considerado	Certificada en 2009	Certificada en 2009
Los Barrancos	Agua mineral	Certificada en 2009	Certificada en 2009	No considerado	En implantación	Certificada en 2009
Ribagorza ¹	Agua mineral	Certificada desde 2007	Certificada en 2009	No considerado	Certificada en 2009	Certificada en 2009
Camporrobles	Agua mineral	Certificada en 2009	Certificada en 2009	No considerado	En implantación	Certificada en 2009
Palma del Río	Zumo naranja	Certificada en 2009	Certificada en 2009	Certificada en 2009 respecto a zumos	En implantación	Certificada en 2009
PDH	Ovoproducto	Certificada desde 1995	Implantada sin certificación externa en 2009	No considerado	Implantada sin certificación externa en 2009	Certificada en 2009
Actividad de recogida y transporte de leche	Actividad común a las plantas de leche	Certificada desde 2009	En fase de implantación	No considerado	Certificada en 2009	No considerado

¹ Esta planta tiene suspendidos temporalmente los certificados



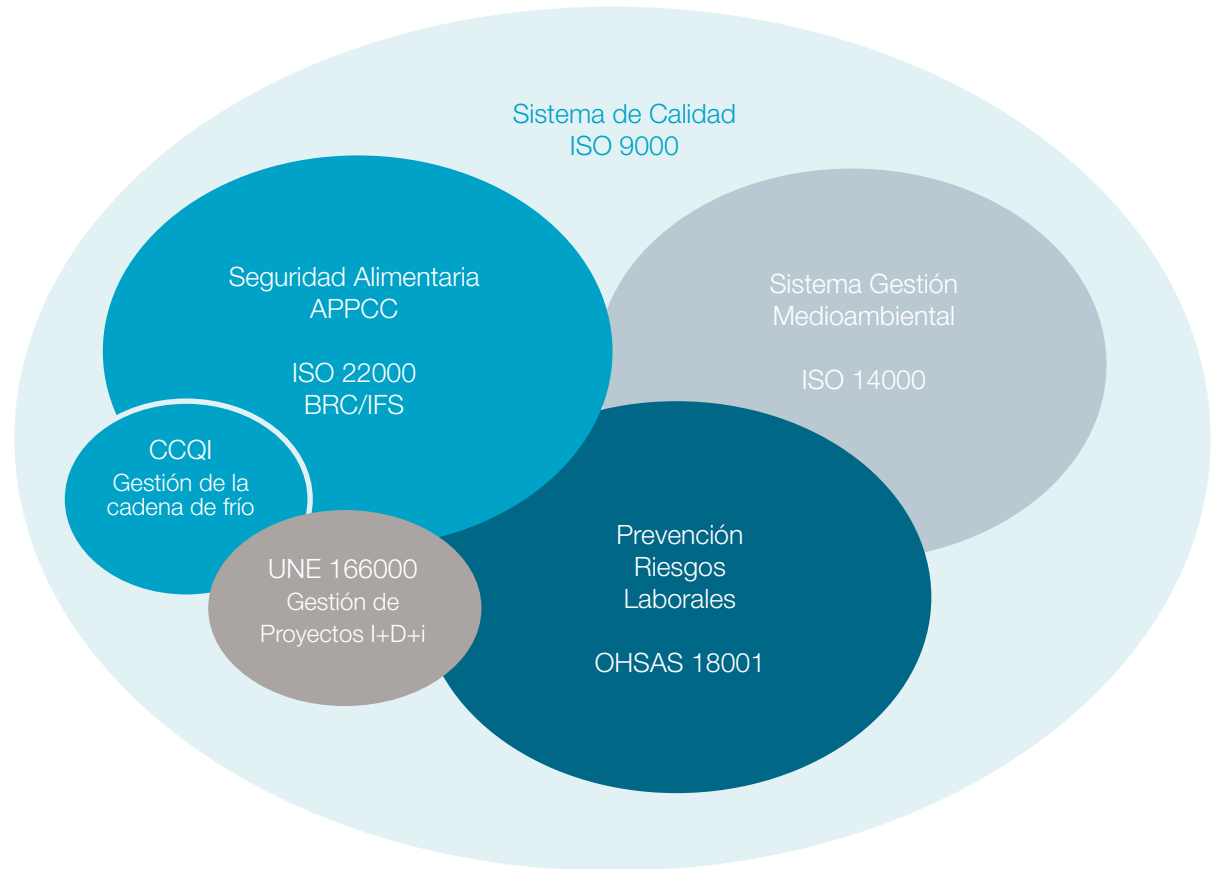
El Sistema Integrado de Gestión

¿Qué es un Sistema de Gestión, conforme a una determinada norma?

Es el **conjunto de procesos** de la empresa que cumple las siguientes características:

- Están identificados, definidos y documentados, al menos, **todos los procesos** que obliga la norma.
- Cada uno de esos procesos cumple, como mínimo, **los requisitos** que especifica la norma.

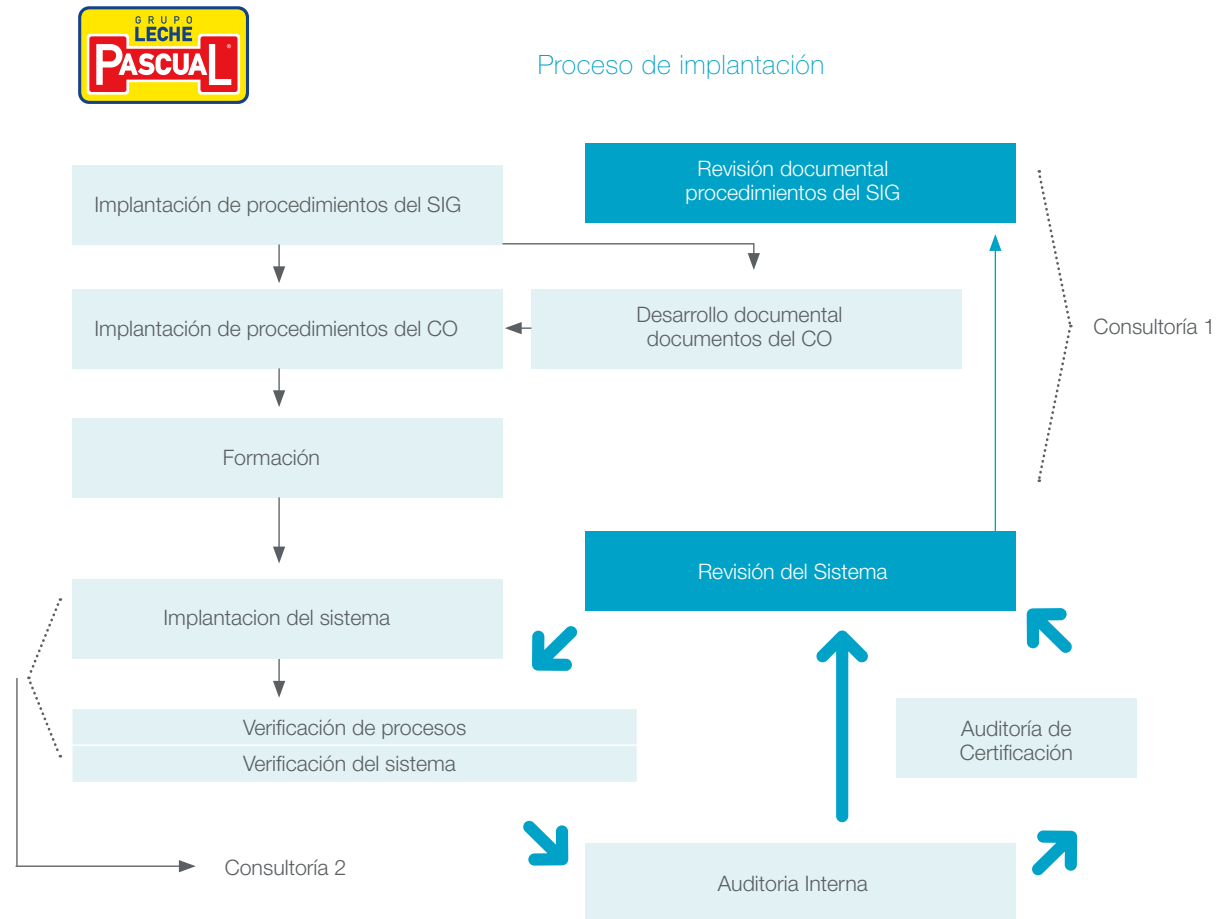
La empresa, dueña de su gestión, puede definir tantos procesos con tantos requisitos como considere conveniente, **pero debe de incluir como mínimo, los descritos en la norma a certificar.**





Proceso de implantación de un SSGG certificable

1. Diseño del SSGG (considerando los requisitos de las normas con las que se pretende certificar, en todos los pasos).
2. Documentación.
3. Implantación (formación, inversiones, etc.).
4. Verificaciones internas individuales y de procesos.
5. Auditoría Interna (Verificación del Sistema).
6. Revisión por la Dirección.
7. Auditoría externa de certificación 1ª fase.
8. Auditoría externa de certificación 2ª fase.
9. Resolución de No conformidades que pudiese haber (envío al auditor).
10. Emisión del Certificado por la empresa certificadora.



Herramientas de calidad total

Ingeniería, Sistemas y Proyectos, es un área de servicio de la Cadena de Suministro que, siguiendo las directrices e instrucciones emanadas de los correspondientes órganos del Grupo: Comités de Innovación y Productividad, Comités de Gestión de los Centros Productivos... gestiona los proyectos que deben proporcionar a los centros productivos las mejores tecnologías disponibles al menor coste y con la mayor flexibilidad y eficacia, para sus equipos, procesos, instalaciones, soluciones energéticas y medioambientales.

Las herramientas de calidad total empleadas en 2009 han sido las siguientes:

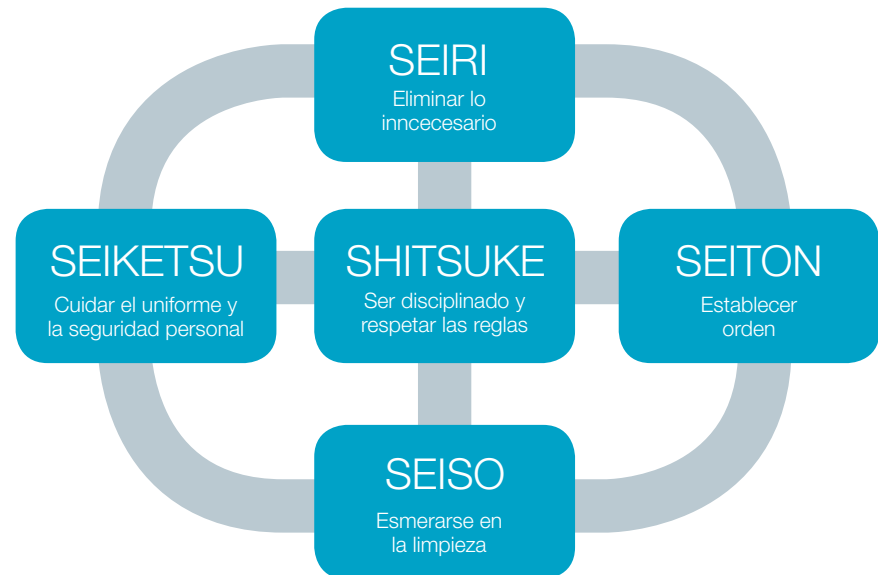
5S

El método de las 5 "S", así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

- **Seiri**: Organización. Separar innecesarios.
- **Seiton**: Orden. Situar necesarios.
- **Seiso**: Limpieza. Suprimir suciedad.
- **Seiketsu**: Estandarizar. Señalizar anomalías.
- **Shitsuke**: Disciplina. Seguir mejorando.

Las 5s es una sistemática de orden y limpieza, el primer paso necesario para implantar la mejora continua. Este proyecto se basa en la búsqueda de la mejora continua a través de indicadores medibles que garanticen unas mejores condiciones de calidad, seguridad, productividad y medio ambiente.

El **proyecto 5S** ya se encuentra en marcha en todas las fábricas y delegaciones comerciales del Grupo Leche Pascual.





Programa “Trabajo en equipo”

“Trabajo en Equipo” es un proyecto a través del que se persigue desarrollar técnicas de análisis de datos ofreciendo a los trabajadores una sistemática adecuada para analizar problemas, trabajar con datos de forma objetiva, interpretar correctamente los datos, trabajar en equipo con diferentes departamentos de la fábrica. Todo ello con la finalidad de lograr una solución global.

Programa “Formando líderes”

Se trata de un Programa formativo dirigido a mandos intermedios del área de Cadena de Suministro actuales y futuros para mejorar su capacitación técnica. aumentar su capacidad de dirección de personas, lograr mayor autonomía y capacidad de decisión en su puesto y fomentar una gestión diaria basada en prevenir/planificar en lugar de en resolver.

“Formando líderes” se materializó en 2009 en 4 módulos sobre Integración de Sistemas, Automantenimiento, Prevención de Riesgos Laborales -, norma OHSAS 18001 y Control de Costes.



PASCUAL

SG

LECHE PASCUAL
UPERISADA

J. Merino
Distribuidor
S.A.

MAN 464