



Trabajo Final de Carrera

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL ZONAL E
IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS MiPyMEs DEL PARTIDO DE
LA PLATA

Alumno: **Benítez Andrés Ignacio**

Director: Ing. Agr. Jorge D. Lara

Co – director: Dr. Cristian M. Ortiz

Lugar de trabajo: Curso de Agroindustrias y Laboratorio de Investigación en Productos Agroindustriales (LIPA), Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales UNLP.



AÑO 2016

El presente trabajo final para optar al título de Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de La Plata fue realizado en el Curso de Agroindustrias y el Laboratorio de Investigación en Productos Agroindustriales (LIPA), de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, La Plata, Argentina.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo significa la finalización de años de estudio y esfuerzo durante los cuales tuve el apoyo y acompañamiento de mucha gente que quiero y a quienes agradezco mucho.

Empezando por la familia, mis padres Darío y Silvia, mis hermanos Santiago y Francisco, abuelos, tíos y primos. La Facultad además me permitió conocer grandes personas y amigos con los que compartí y compartiré muy lindos momentos. Agradezco también a todos los profesores que colaboraron durante la carrera en mi desarrollo y formación profesional, a todo el equipo de la Cátedra de Agroindustrias, especialmente a Elisa, Jorge y Cristian por su amabilidad, dedicación y ayuda en la realización de mi Trabajo Final de Carrera.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Participación del sector de la IAB en la economía	2
1.2. El sector agroalimentario en el desarrollo económico	3
1.3. La gestión de la calidad en la IAB como un aspecto importante para el desarrollo	4
1.4. Breve explicación de los protocolos, procedimientos y normas	7
1.5. Origen e historia de la calidad y exigencias en los mercados mundiales	8
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. MATERIALES Y MÉTODOS	15
4.1. Universo y ámbito de estudio	15
4.2. Cuestionario sobre la calidad a las IAB del partido de La Plata	17
4.3. Estudio de caso en empresa láctea “Lujus S.A.”	19
5. RESULTADOS	20
5.1. Relevamiento y caracterización de las MiPyMEs de la zona	20
5.2. Evaluación del conocimiento y preocupación por la calidad en la IAB de la zona de la ciudad de La Plata	21
5.3. Estudio de caso. Análisis de su situación y desarrollo de un modelo de manual de calidad.	28
5.3.1. Denominación del caso	29
5.3.2. Presentación	29
5.3.3. Relato del caso y descripción	29
5.3.4. Evaluación	37
5.3.5. Apreciación de los interlocutores	40
6. CONCLUSIONES	42
7. REFERENCIAS	43
ANEXO I	46
ANEXO II	65
ANEXO III	67
ANEXO IV	68

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

	Página
FIGURAS	
Figura 1. <i>Participación por dimensión de empresa</i>	3
Figura 2. <i>La calidad se hace a cada instante</i>	6
Figura 3. <i>Círculo de la mejora continua</i>	6
Figura 4. <i>Participación según rubro productivo en la zona de la ciudad de La Plata.</i>	20
Figura 5. <i>Participación por dimensión de empresa en la zona de la ciudad de La Plata</i>	21
Figura 6. <i>Respuestas a la primera pregunta de la encuesta</i>	22
Figura 7. <i>Respuestas a la segunda pregunta de la encuesta.</i>	24
Figura 8. <i>Respuestas a la tercera pregunta de la encuesta.</i>	25
Figura 9. <i>Respuestas a la cuarta pregunta de la encuesta.</i>	26
Figura 10. <i>Respuestas a la quinta pregunta de la encuesta.</i>	27
Figura 11. <i>Respuestas a la sexta pregunta de la encuesta.</i>	28
Figura 12. <i>Visualización del laboratorio de calidad de la empresa visitada.</i>	30
Figura 13. <i>Almacenamiento de materias primas que no necesitan refrigeración.</i>	31
Figura 14. <i>Almacenamiento adecuado de materias primas y productos refrigerados.</i>	31
Figura 15. <i>Homogeneizador empleado en la elaboración de crema helada, en cuyo piso se puede observar el incorrecto drenaje del agua de limpieza.</i>	32
Figura 16. <i>Sector apartado de stock de insumos para limpieza y desinfección.</i>	33
Figura 17. <i>Operarios en segundo plano en donde se aprecia el uso de cofia como lo indican las BPM.</i>	34
Figura 18. <i>Pasteurizador y madurador con control de temperatura.</i>	36
Figura 19. <i>Diagrama de flujo del proceso de elaboración de cremas heladas</i>	39
TABLAS	
Tabla 1: <i>Normas voluntarias y obligatorias para alimentos que ingresan a la Unión Europea y Estados Unidos</i>	11
Tabla 2. <i>Clases de PyMEs del sector Industrial</i>	16
Tabla 3: <i>Cantidad de empresas en la región discriminadas según tamaño.</i>	21

RESUMEN

La preocupación de los consumidores a nivel mundial por la calidad e inocuidad de los alimentos se ha ido incrementando en los últimos años junto con el aumento en la detección de Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETAs). Esto ha llevado a muchas empresas de la Industria de Alimentos y Bebidas (IAB) a buscar formas de certificar ante la sociedad que sus productos no presentan riesgo de afectar la salud al ser consumidos, utilizando diversas certificaciones o protocolos durante el proceso productivo que les permitan aumentar su competitividad y el valor agregado del producto en un mercado con exigencias crecientes. En Argentina, quizá debido a un contexto que presenta altas dificultades de planificación a largo plazo, todavía son relativamente muy pocas las empresas que han adoptado esa estrategia como una forma de eficientizar la producción y acceder a mercados diferenciados. Con la intención de describir la situación particular del sector en el Partido de La Plata (provincia de Buenos Aires), en el presente trabajo se realizó un relevamiento mediante la técnica de revisión de registros de MiPyMEs de la IAB ubicadas en la zona de La Plata. A partir de este relevamiento se clasificó a las empresas según tamaño y rubro productivo. En la segunda parte, utilizando otro tipo de técnica de relevamiento de la información, se realizó un cuestionario de seis preguntas con opciones múltiples de respuesta, relacionadas a la implementación o no de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y sus principales motivos. Esto se hizo por medio de un muestreo estratificado según tamaño de la empresa a partir del total de establecimientos relevados, tomando una muestra de cuarenta y tres empresas a las cuales se les envió el cuestionario para luego hacer un análisis de los resultados de modo de evaluar el nivel de conocimiento y las motivaciones de los empresarios del sector respecto al tema. Por último, con la finalidad de ejemplificar en un caso concreto la información recogida previamente, se realizó un estudio de caso de tipo descriptivo-ilustrativo de modo de analizar más detalladamente los principales inconvenientes y aspectos a tener en cuenta para desarrollar un SGC en una pequeña empresa de la industria láctea. Para esto se visitó el establecimiento de modo de hacer un diagnóstico y análisis de su situación a través de la observación directa de las instalaciones y el proceso productivo y además con la información obtenida durante la recorrida por medio de una entrevista informal a la encargada de control de la materia prima y producto terminado. Finalmente a partir del diagnóstico y evaluación se diseñó un modelo de Manual de Calidad adaptable a la empresa considerada representativa de las de la región.

Palabras clave: Sistema de Gestión de Calidad; Industria de Alimentos y Bebidas; MiPyME; Relevamiento; La Plata.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (IAB) EN LA ECONOMÍA

En Argentina, el sector agropecuario y agroindustrial está conformado básicamente por 32 cadenas (**CEPAL, 2010**). En cada cadena se incluyen sus distintos eslabones, es decir, los insumos para el agro, la producción primaria, el procesamiento industrial y los servicios (transporte, empaque, comercio, etc.). Los mismos generan un valor agregado mayor a 113.000 millones de pesos (15% del PBI a nivel nacional) y de éste, discriminando por sectores, la producción primaria aporta aproximadamente el 65% y el sector agroindustrial el 35% restante. Además el sector contribuye en las exportaciones por casi 27.000 millones de dólares (48% del total nacional), así como en 1,87 millones de puestos de trabajo directo (11% de la población económicamente activa) (**INTA, 2010**).

En el primer cuatrimestre del año 2014 en medio de una caída de la actividad industrial en muchos sectores de la economía (-3%) (**Ronderos, 2014**) el sector agroindustrial fue uno de los pocos que tuvo un crecimiento positivo (1,8%) respecto al año anterior apuntalado básicamente por la industria de alimentos y bebidas (IAB) y más específicamente por la molinería y la industria láctea (**COPAL, 2014**). Esto indica la importancia del sector analizado en este trabajo en la economía y principalmente su tracción positiva sobre el resto de la actividad industrial a pesar de un contexto desfavorable.

Respecto a la participación por dimensión de empresas, dentro del sector agroalimentario predominan las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Solo el 1,4% del total de empresas son grandes, mientras que las microempresas representan el 80,1%, las pequeñas el 14,5%, y 4% las medianas (**Figura 1**).

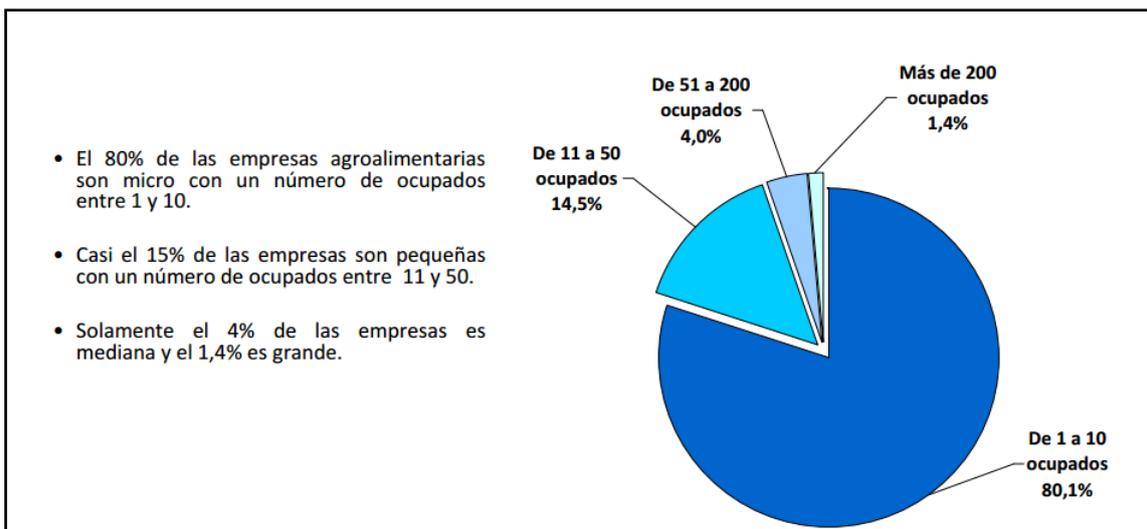


Figura 1. Participación por dimensión de empresa (Donato, 2011).

1.2. EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

La gran ventaja comparativa internacional como productor de materias primas agropecuarias que tiene la Argentina por sus condiciones naturales (diversidad de climas, gran disponibilidad de tierras cultivables y de agua dulce), además de los avances tecnológicos y biotecnológicos alcanzados en los últimos años en el sector productivo junto a la tendencia creciente en la demanda mundial, tanto en cantidad como en calidad de alimentos (debido al aumento de la población y los cambios en los hábitos de consumo a raíz de la urbanización) posicionan al sector de la IAB argentino con grandes oportunidades hacia el futuro de desarrollarse tanto para satisfacer al mercado interno como externo.

Este es el nuevo paradigma de la producción agropecuaria Argentina, el de complementarse en la cadena de valor junto a la producción agroalimentaria, con la particularidad del desarrollo de PyMEs en el interior del país, siendo cada una de ellas un potente engranaje de la IAB de Argentina como un factor complementario del crecimiento de las grandes industrias que existen en el país y de las nuevas que puedan crearse **(INTA, 2010)**.

En los países desarrollados, por ejemplo en Estados Unidos, las PyMEs representan el 56% del empleo; en Alemania, Bélgica, Canadá, Reino Unido y Francia, entre el 62% y 66% y en países como Dinamarca, Italia, Portugal, España, Grecia, entre otros, el 80% **(Elizondo, 2009)**. Teniendo en cuenta estas cifras y la influencia ya descrita que tienen principalmente las MiPyMEs agroalimentarias en la economía nacional, este desarrollo podría no ser solo sectorial sino también territorial abarcando tanto lo económico como lo social.

Ya en el año 1997 un documento publicado por la **FAO** titulado *El estado mundial de la agricultura y la alimentación* analizaba la alta capacidad del sector para contribuir a la industrialización y su importancia para lograr a nivel nacional un desarrollo armónico y una alta estabilidad política y económica. También ponía de manifiesto el poder multiplicador de la IAB a lo largo de toda la economía mediante los efectos de concatenación siendo determinante como factor de crecimiento tanto para los países en desarrollo como para los desarrollados. Esta concatenación no solamente se da por una integración vertical dentro del sector sino además por una integración horizontal hacia otros sectores como el de servicios (transporte, almacenamiento) e insumos (biotecnología, maquinarias, energía, etc.). El informe también caracteriza el nivel de desarrollo de los sectores agroalimentarios en los distintos países según etapas de crecimiento, ubicando en las etapas más primitivas a países cuya IAB se basa en la molienda de cereales. Un escalón más arriba estaría un país como Marruecos, que al desarrollar industrias más especializadas como la elaboración de conservas o zumo de frutas permiten una concatenación mayor aunque no completa con otros sectores. Avanzando hacia la otra etapa de crecimiento se encontraría Argentina junto a países como Chile y Turquía. Esta etapa se caracteriza por el pleno desarrollo de la vinculación progresiva, con la incorporación en el producto final de varios servicios de mercadeo y otro tipo, y por el hecho de que la innovación de productos predomina sobre la innovación de procesos para proporcionar una ventaja competitiva y una base de crecimiento a las empresas en el mercado. Suele haber una buena articulación con la cadena de mercadeo y vínculos de organización y financieros entre los productores y la venta al por menor. La rapidez con que se introducen los nuevos productos es extremadamente elevada, lo que testifica la importancia de la innovación de productos en esta fase del ciclo industrial. En la última etapa de crecimiento se ubicarían los países desarrollados como Estados Unidos y los de la Unión Europea, en los que hay mayor inversión en maquinaria especializada e innovación de procesos. En estos mercados las exigencias de los consumidores en cuanto a la elaboración de los productos y el aseguramiento de la inocuidad alimentaria basadas principalmente en el mayor nivel de información así como de ingreso *per cápita*, obligan a las empresas a tener una planificación y control de calidad durante toda la cadena de producción.

1.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA IAB COMO UN ASPECTO IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO

La calidad se define como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que satisface las necesidades declaradas e implícitas de los usuarios o consumidores. Enfocado hacia la cadena agroalimentaria, según la **FAO (2004)** la

calidad está relacionada con los requisitos básicos que deben cumplirse en virtud de las leyes y reglamentos vigentes para que los alimentos sean inocuos y no estén contaminados o adulterados ni se presenten en forma fraudulenta.

Analizando las características de las IAB en los países desarrollados en los que las empresas ganan competitividad en el mercado principalmente a través de la innovación de procesos y el control de la calidad, empezar a implementar sistemas de gestión de la calidad (SGC) ya sea en parte del sector como en toda la cadena permitiría llevar a cabo complementariamente estos objetivos.

Según **Evans (2005)**, un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización interrelacionadas para lograr objetivos de ésta. De acuerdo con **Feigenbaum (1988)**, los SGC se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía o planta. **Sumer (2003)** plantea que un SGC en la empresa persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento. *Por lo tanto un SGC es un conjunto de actividades ordenadas aunque dinámicas en el tiempo, por ende interrelacionadas y adaptables, que tienen como objetivo el control de la calidad total basándose principalmente en la mejora continua e innovación de todos los procesos.*

La implementación de un SGC en la IAB en general o en un rubro productivo particular requiere de una planificación basada en una visión *holística* o *sistémica* y a *largo plazo*. *Holística*, porque estos sistemas engloban además de los aspectos productivos específicos del sector, buenas prácticas de manufactura (BPM) y el análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP, por sus siglas en inglés), otros como los protocolos de buenas prácticas agrícolas (BPAs), aplicables en el sector primario y algunos referentes a la gestión ambiental y a la seguridad e higiene laboral. Por lo tanto su aplicación permitiría evaluar no solo la sustentabilidad económica sino también ambiental y social. Además el enfoque debe ser *sistémico*, porque como se observa en la **Figura 2**, la calidad se hace a cada instante, es decir que no se puede obtener en la industria un producto final de buena calidad sino se parte de materias primas que así lo sean.

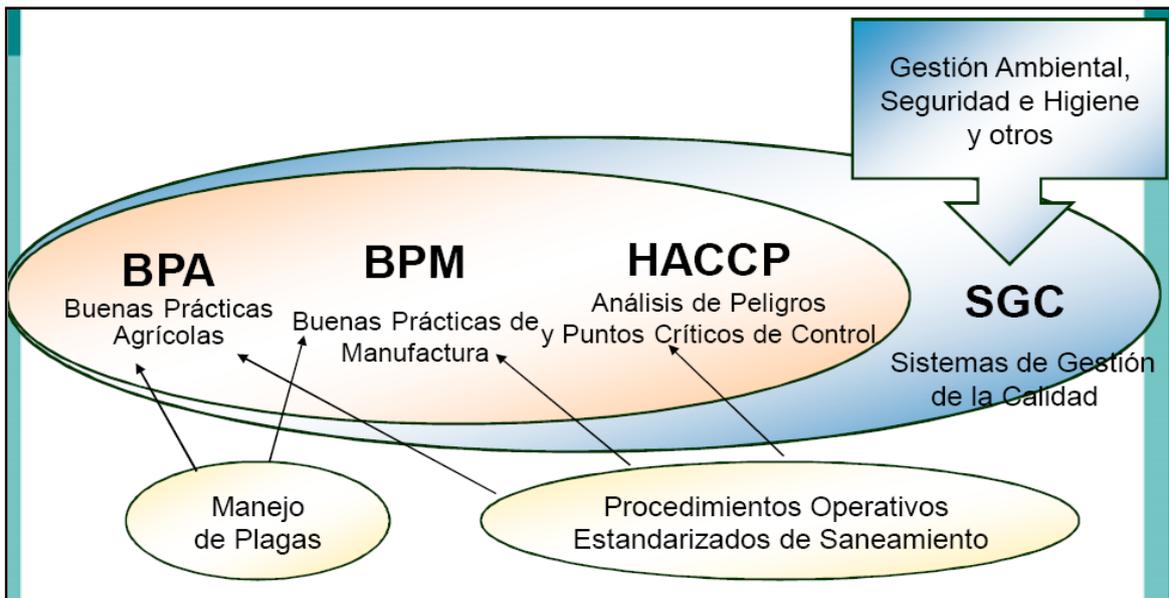


Figura 2: La calidad se hace a cada instante (Perez, 2014. com. Pers.)

Por otro lado es a *largo plazo* porque según surge de la definición, son sistemas basados en el proceso de *mejora continua* lo que exige empezar aplicando los protocolos básicos para después a partir de la ejecución, verificación y modificación evolucionar hacia el control de la calidad total (**Figura 3**).

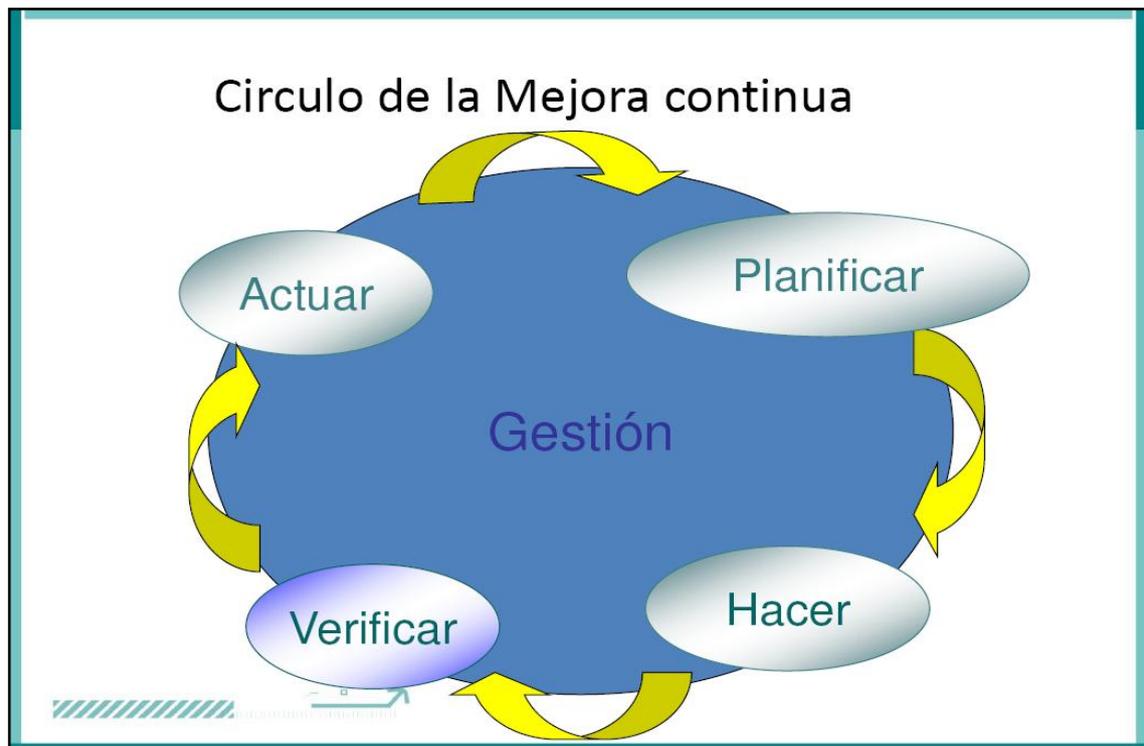


Figura 3: Círculo de la mejora continua (Fiorentini, 2014. com. Pers.).

La implementación de un SGC también requiere fundamentalmente un cambio cultural, el de conocer la importancia que tiene hacer las cosas bien desde un primer momento y cuánto más eficiente es respecto a hacerlas de cualquier manera. Además permite pasar de una cultura oral a una cultura escrita, especificando con claridad los procedimientos de trabajo, las responsabilidades de cada área y sus operarios, los compromisos de calidad, las especificaciones técnicas que deben cubrir los productos o servicios, los métodos de verificación y prueba, así como los registros y documentos del sistema.

1.4. BREVE EXPLICACIÓN DE LOS PROTOCOLOS, PROCEDIMIENTOS Y NORMAS

Las buenas prácticas agrícolas (BPA) son un conjunto de prácticas aplicables en la producción primaria. Según la **FAO (2003)** es la aplicación del conocimiento disponible a la utilización sostenible de los recursos naturales, para la producción de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios, inocuos y saludables, a la vez que se procura la viabilidad económica y la estabilidad social. En nuestro país, la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID) menciona entre las BPA a la siembra directa, la rotación de cultivos, el manejo integrado de malezas, insectos y enfermedades, la nutrición balanceada y restitución de nutrientes, el uso racional y profesional de insumos externos, y a la gestión y el registro de la información que estas prácticas generen (**AAPRESID, 2008**).

Como complemento de las BPA en la IAB existen las buenas prácticas de manufactura (BPM). El objetivo central es la obtención de productos seguros para el consumo humano. Los ejes principales de las BPM son las metodologías utilizadas para la manipulación de alimentos, la higiene y seguridad de éstos liberándolos de las enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs). Además, cuando estas están implementadas, se detallan en los manuales las características de infraestructura que debe cumplir la empresa según qué tipo de producto elabore. El Código Alimentario Argentino (**CAA, 1969**) en su Capítulo II reglamenta bajo la Res. N° 080/96 incorporada por Res. MSyAS N° 587 del año 1997, la obligatoriedad de las BPM en cualquier establecimiento elaborador de alimentos. Además son un conjunto de prácticas necesarias e indispensables para la aplicación del HACCP y las normas voluntarias de la serie ISO 22000 (**SAGPyA, 2000**). El HACCP es un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros que comprometen la inocuidad de los alimentos en el segmento de la cadena alimentaria considerada. Los procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) son aplicables en toda la cadena productiva pero son obligatorios en Argentina bajo Resolución N° 233/98 de SENASA solamente en la etapa de elaboración de alimentos. Conforman un recetario que mejora la eficiencia

del sistema productivo. Deben aplicarse antes, durante y posteriormente a las operaciones de elaboración. Y con una frecuencia menor en cada una del resto de las áreas de la empresa determinada particularmente según el caso.

Respecto a la gestión ambiental existen certificaciones voluntarias como son las normas internacionales de la familia ISO 14000. Son una forma de demostrar a la sociedad en su conjunto, por parte de quien las quiera implementar, su compromiso por el respeto al medio ambiente y el nivel de impacto ambiental de la empresa. También promueve la optimización en el empleo de materias primas y la reducción de los residuos generados con su consiguiente costo.

Los conceptos de responsabilidad social empresaria (RSE), pueden ser desarrollados implementando voluntariamente las normas internacionales de la familia ISO 26000. En Argentina existe el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) fundado a mediados del año 2002 con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la RSE, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina. Este Instituto está asociado al Programa Latinoamericano de RSE (PLARSE), la Red CSR 360 del BITC (*Business in the Community* – Reino Unido) y del Grupo de Organizational Stake holders de Global Reporting Initiative (GRI). Mantiene una estrecha relación con el Instituto Ethos (Brasil) y otras entidades promotoras de la responsabilidad social y la ciudadanía corporativa en la región. Brinda asistencia y capacitación a grandes empresas y también a PyMES que quieran desarrollar estos conceptos.

1.5. ORIGEN E HISTORIA DE LA CALIDAD Y EXIGENCIAS EN LOS MERCADOS MUNDIALES

A principios del siglo XX, precisamente en el año 1906, se inició la estandarización internacional en el campo de los productos electrónicos; veinte años después esta estandarización se extendió a otros sectores de la industria, creándose en 1926 la Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Estandarización (ISA).

Luego de la segunda guerra mundial en el año 1946 y tras una reunión en Londres de veinticinco delegados de países europeos, acordaron formar una organización internacional con el fin de facilitar la coordinación y unificación internacional de estándares industriales. Como resultado, el 23 de febrero de 1947, se creó la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), cuyo principal interés era reducir y eliminar las tarifas de importación entre los países miembros de un mercado común de Europa. Paralelamente en Japón, en época de posguerra, también comenzó la preocupación por la calidad en la industria para ganar competitividad en el mercado internacional. Basados en los conocimientos de los estadounidenses, Edward Deming y Joseph Juran empezaron a desarrollar formas de

“aseguramiento de la calidad” para luego avanzar hacia el control total de la calidad y formar el sistema de normalización japonesa Japanese Industrial Standard (JIS).

Hacia la década del 80, la calidad procura mejorar continuamente y optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo. Nace la Norma ISO 9000 que fue establecida por representantes de Estados Unidos y catorce países europeos y publicada en 1987. Esta certificación tomó tal fuerza en Europa que a partir del 31 de diciembre de 1992 únicamente pueden acceder a este mercado aquellas compañías que cumplan con los requerimientos que señalan esta serie de Normas.

A partir de la década del 90 hasta la actualidad se empieza a ver a la gestión de la calidad como un sistema, que involucra además de los aspectos productivos de la empresa su nivel de impacto ambiental y su influencia en la sociedad.

Durante los últimos años las empresas buscan cada vez más consolidar su participación en el mercado y enfrentar a la competencia adoptando los SGC. La innovación tecnológica y la gran velocidad con la que se propaga la información provocan los múltiples cambios que se dan dentro de la administración en todo tipo de organizaciones. Otra de las consecuencias de la globalización de los mercados es la exigencia de los clientes, quienes están más informados, son más conocedores y por lo tanto más complejos. Específicamente en la Industria de Alimentos y Bebidas, no solo la empresa debe tener una forma de asegurar la calidad de su producto, sino también se debe certificar la seguridad y la inocuidad alimentaria para poder entrar en los mercados de los países desarrollados. La complejidad de los requisitos técnicos de los mercados de exportación es creciente. Estos abarcan las regulaciones técnicas y las medidas sanitarias y fitosanitarias impuestas por los gobiernos para proteger la salud y la seguridad de sus ciudadanos y el medio ambiente. En el sector alimentario los brotes periódicos de ETAs dieron lugar a reglamentaciones más estrictas que responsabilizan a los proveedores de productos alimenticios de la seguridad de los mismos. Para los países en desarrollo estas normas internacionales muchas veces representan barreras no arancelarias muy difíciles de cumplir, pero muchos ya han logrado desarrollar una infraestructura de calidad propia e influir en las normas de modo de poder adaptarse a ellas.

Por otro lado, el conocimiento y el interés del consumidor por la calidad de los alimentos que consume se han profundizado notoriamente en los últimos quince años (**Palau, 2005**). Entre estas recientes preocupaciones pueden mencionarse la inocuidad, los métodos de producción y transformación, la naturaleza del producto e incluso el lugar geográfico en el que son elaborados los alimentos. Así, la temática se ha instalado en el centro de los debates públicos, las políticas alimentarias, la industria y también la

investigación (**Grunert, 2005**), con mayor profundidad en los países desarrollados y en menor medida en los países en desarrollo.

En Argentina hay un desarrollo incipiente en el tema a través del Ministerio de Agroindustria de la Nación con programas como el PROCAL, PROARGEX, el Sello Alimentos Argentinos, la Denominación de Origen Registrada Argentina y la Indicación Geográfica Argentina. También existe un Convenio de Financiación para la realización del proyecto "Mejora de la Eficiencia y de la Competitividad de la Economía Argentina", firmado en 2007 por el INTI como representante del gobierno argentino y la Comunidad Europea. El objetivo de este convenio fue jerarquizar a la industria argentina ante los mercados y los consumidores; contar con laboratorios acreditados de control de calidad que empleen técnicas de aceptación internacional; adecuar, caracterizar y tipificar productos; difundir las normas europeas en el sector productivo; armonizar las normas argentinas con las normas internacionalmente reconocidas en los sectores seleccionados y evaluar el impacto ambiental de los procesos productivos. Este convenio comenzó a ser desarrollado en varios sectores de la industria entre ellos el de quesos y miel pero con bajo nivel de adopción.

Además existen organizaciones no gubernamentales (ONGs) como la ya mencionada AAPRESID, que brinda asistencia técnica a los productores en el sector primario y también permite a los que cumplan con una serie de BPAs e implementen protocolos de gestión de calidad ambiental, obtener la denominación de Agricultura Certificada (AC). Lo que en un tiempo no muy lejano permitirá, a quienes lo certifiquen, acceder a mercados diferenciados. En el sector industrial, la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL), brinda capacitación y asistencia a las empresas, especialmente MiPyMEs, y entre otras cosas, actúa como nexo entre éstas y la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) dependiente del Ministerio de Producción de la Nación. Es la intermediaria entre el Estado y la empresa en la gestión de proyectos en el marco del Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PACC). Con este, y a través del programa AL- INVEST, una de las iniciativas más importantes de cooperación regional de la Unión Europea en América Latina, se busca mejorar la competitividad de las PyMEs y promover su internacionalización. En el marco de AL- INVEST, COPAL junto con la Unión Industrial Argentina (UIA) brinda apoyo técnico frente a las distintas necesidades del negocio exportador PyME. Entre otras actividades, incluye capacitación profesional, asesoramiento e implementación de SGC a los fines de mejorar los procesos productivos y la competitividad de las empresas. Además, ofrece la organización de misiones comerciales, la participación en ferias internacionales y rondas de negocios.

Respecto a las exigencias de los mercados, ya se mencionó que en Argentina al igual que en el MERCOSUR son obligatorias las BPM en todo establecimiento elaborador o industrializador de alimentos. Sin embargo, en el caso europeo, estos estándares incluyen las reglamentaciones legales de la Unión Europea y de cada país importador en materia sanitaria y fitosanitaria; para ciertos productos, se requiere además su elaboración bajo Sistemas de Aseguramiento de Calidad (**Sáez, 2009**), siendo los más frecuentemente exigidos BPM, HACCP, y BPAs (**Tabla 1**).

Tabla 1. Normas voluntarias y obligatorias para alimentos que ingresan a la Unión Europea y Estados Unidos (**Secilio, 2005**).

Producto	Normas Voluntarias	Normas Obligatorias
Carne vacuna (nivel Primario e industrial)	Global GAP SQF 1000/2000 Producción orgánica ISO 9000/14000 Denominación de Origen Identidad Geográfica	HACCP BPA BPM Trazabilidad Sanidad certificada
Pescado	ISO 9000/14000	HACCP BPM Sanidad certificada
Fruta (nivel Primario e industrial)	Comercio justo Global GAP SQF 1000/2000 Producción orgánica ISO 9000/14000 Denominación de Origen Identidad Geográfica Protocolos éticos	Protocolo FDA Bioterrorismo (EEUU) HACCP (jugos y frutas procesadas) BPA BPM Trazabilidad Sanidad certificada
Cereales y oleaginosas (nivel primario e industrial)	Global GAP Producción orgánica ISO 9000/14000	Etiquetado de identificación de Organismos Transgénicos Protocolo FDA Bioterrorismo (EEUU) Sanidad certificada Trazabilidad BPA BPM
Alimentos procesados	Comercio justo Global GAP British Retail Consortium Producción orgánica ISO 9000/14000 Denominación de Origen Identidad Geográfica Protocolos éticos	Etiquetado de identificación de Organismos Transgénicos Protocolo FDA Bioterrorismo (EEUU) Trazabilidad BPM HACCP

En particular, cada país extra-europeo debe ser aprobado como proveedor de un determinado producto alimenticio, y éste a su vez debe ser elaborado en

establecimientos habilitados para la exportación a la Unión Europea. Para figurar en los listados de países proveedores autorizados, la Unión Europea les solicita garantías de cumplimiento de la legislación europea y además puede inspeccionarlos con carácter oficial (**Banco Mundial, 2005**). Paralelamente, los importadores europeos pueden auditar de forma privada el funcionamiento de los sistemas de calidad que les exigen a sus proveedores.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con **Lorenzatti (2006)** la selección de un tema de investigación debe realizarse en base a los criterios de importancia, originalidad y viabilidad. Puede decirse que los investigadores en agro-negocios tendrán la posibilidad de desempeñar un papel fundamental frente al contexto descrito anteriormente. Esto es así pues la adaptación exitosa de las empresas alimenticias a los cambiantes requisitos extranjeros y nacionales requiere necesariamente de la generación de información actualizada acerca del posicionamiento de aquellas frente al desafío de la calidad.

Actualmente la disponibilidad de esta información es muy limitada, siendo escasos los trabajos que analizan el nivel de conocimiento y preocupación que hay por la gestión de la calidad en el sector agroalimentario argentino. Entre los estudios más valiosos relacionados con la temática de interés pueden mencionarse: un análisis de las condiciones edilicias, higiénico-sanitarias y de aplicación de las BPM en 18 fábricas de queso de mozzarella ubicadas en la cuenca Abasto Sur de la provincia de Buenos Aires (**Taylor, 2003**); un análisis sobre la relación entre los SGC en alimentos y las estructuras de gobernanza (**Abadía y Napolitano, 2011**); un estudio sobre el cuidado de la inocuidad de los alimentos en distintas empresas agropecuarias y elaboradoras de productos alimenticios (**Unger, 2007**); y un estudio de relevamiento sobre certificaciones a empresas agroalimentarias (**Cherasco y Palladino, 2010**). Teniendo en cuenta la relevancia creciente que toma hacia el futuro la implementación de SGC en el sector de la IAB y la escasez de estudios relacionados al tema en el país, queda demostrada la importancia de avanzar en el estudio del conocimiento en la materia en cuestión.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Hacer un relevamiento y caracterización según rubro productivo y tamaño de las MiPyMEs de la IAB en la zona de la ciudad de La Plata.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico 1: Evaluar el nivel de conocimiento y preocupación que existe en las IAB de La Plata por la calidad y la inocuidad de los alimentos.

Objetivo específico 2: Detectar las principales dificultades por parte de las empresas de la IAB de La Plata para implementar los SGC o algunos de los protocolos.

Objetivo específico 3: Ejemplificar mediante el análisis y evaluación de la situación respecto a un SGC en el caso particular de una empresa de la industria láctea, diseñando un formato de manual de calidad adaptable a la misma.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. UNIVERSO Y ÁMBITO DE ESTUDIO

El universo de estudio estuvo comprendido por las MiPyMEs de la IAB ubicadas en la zona de la ciudad de La Plata. A modo de hacer una representación del universo de estudio, ya que resultaba imposible obtener la información de todas las empresas presentes en la zona de La Plata que produjeran alimentos y/o bebidas, se utilizaron las técnicas de relevamiento para obtener una muestra acotada sobre la cual desarrollar el trabajo. La palabra relevamiento según la Real Academia Española en una de sus acepciones refiere al acto de hacer relieve a algo o de resaltar fuera del plano. En la topografía o la agrimensura, el relevamiento de un plano consiste en tomar una cantidad limitada de puntos, que en la realidad son infinitos, de modo de poder extraer información de estos para luego inferir una o varias características de la totalidad del terreno. Las técnicas de relevamiento son utilizadas para el estudio del comportamiento o las características de un sistema, a partir de la recopilación de información desde las personas involucradas en éste. Pueden ser entrevistas, cuestionarios, observación directa, revisión de registros, entre otras. Es importante que el relevamiento sea planificado y previamente se determinen criterios de selección para la muestra estudiada.

En este trabajo uno de los criterios que se utilizó en un primer momento para determinar cuáles empresas de la IAB de La Plata serían tomadas para conformar la muestra, fue que estuvieran en algún Registro Público de MiPyMEs suponiendo que esta condición representaría un desarrollo de la empresa respecto a requisitos técnicos y/o legales mínimos necesarios para las características que se deseaban evaluar. Para esto se visitaron:

- las oficinas de la Subsecretaría de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires ubicada en calle 12 y 51, Torre Gubernamental I, piso 7, La Plata.
- y la Subsecretaría de la Pequeña, Mediana y Microempresa dependiente del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, ubicada en calle 51 N° 774, La Plata.

En ambos Ministerios la información obtenida fue escasa. Únicamente en el Ministerio de Producción manifestaron conocimiento de la existencia de un Registro de Pequeñas y Medianas Empresas creado por Resolución N° 478/03, el cual se consultó luego a través del portal de internet del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, presentando una cantidad de datos insuficientes para formar la muestra a estudiar.

De modo de obtener un mayor número de empresas de la IAB que conformen la muestra de estudio, se determinó un segundo criterio de selección optando por el de la trayectoria en el mercado, considerando que las empresas que estuvieran registradas en algún buscador de negocios en internet deberían tener ya un desarrollo importante o estarían en proceso de consolidación comercial. Para esto se utilizó el servicio de búsqueda de empresas “TradeNosis” (<http://trade.nosis.com/es>) que trabaja con información provista por la Cámara de Empresas de Información Comercial, la Cámara Argentina de Internet, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales, obteniendo así un número final de empresas relevadas representativo para poder conformar el ámbito de estudio de este trabajo.

Luego del relevamiento por medio de la técnica de revisión de registros, a la totalidad de las empresas identificadas se las clasificó según rubro productivo al que pertenecen y tamaño. La diferenciación según rubro productivo se hizo en base a cuál es su principal producto comercializado según cuatro sectores:

- Productos de molinería, almidones, productos amiláceos y/o otros productos alimenticios.
- Leche, cremas elaboradas y otros productos lácteos.
- Carnes, pescados y grasas.
- Bebidas.

La clasificación según tamaño de la empresa se hizo en base al criterio establecido en la Ley Nacional 24467 de la República Argentina, Ley de Pequeñas y Medianas Empresas, Artículo 83, y la modificación de ésta realizada a través de la Resolución 675/02 de la SEPYME. A los efectos de esta Resolución, en el Capítulo II se define que pequeña empresa es toda aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley (**Tabla 2**).

Tabla 2. Clases de PyMEs del sector Industrial (según montos publicados en la página web de la SEPYME sobre la base de la Disposición 147/2006).

TAMAÑO	SECTOR INDUSTRIAL
MICROEMPRESA	\$ 1.250.000
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 7.500.000
MEDIANA EMPRESA	\$ 60.000.000

4.2. CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD A LAS INDUSTRIAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL PARTIDO DE LA PLATA

Para cumplir los objetivos específicos 1 y 2 de este trabajo se realizó otra de las técnicas de relevamiento enumeradas anteriormente. Se envió un cuestionario aparte de las empresas de la muestra inicial de modo de poder hacer luego en base a las respuestas recopiladas un diagnóstico y análisis sobre el nivel de conocimiento y preocupación en relación a la calidad de los productos de las IAB en la zona de la ciudad de La Plata. Para esto se siguieron los siguientes pasos: (1) selección de la población objeto de estudio; (2) diseño del cuestionario; (3) proceso de recolección de datos; (4) elaboración de la base de datos; (5) cruzamiento y análisis de los datos obtenidos.

Antes de tomar la decisión del envío del cuestionario a través de correo electrónico se consideraron dos alternativas, por un lado la entrevista personal la cuál presenta como ventaja más importante la mayor calidad de la información, al posibilitar la observación directa y la intervención del investigador (**Conca y col., 2004**). En este mismo sentido **Easton y Jarrell (1998)** afirman que las entrevistas son más interactivas, flexibles y permiten por un lado, una discusión más profunda que facilita la verificación de la información obtenida y por otro, clarificar la terminología utilizada. Como desventaja se dificulta la fase de codificación de las respuestas para su posterior tratamiento y se alarga considerablemente el proceso de obtención de datos.

El otro método de obtención de datos que se consideró fue la encuesta por teléfono, correo electrónico y sitio *web*, que presenta la ventaja de que posibilita el acceso a una población mucho más amplia y reduce el tiempo necesario para la captación de datos, así como se evita introducir cualquier tipo de sesgo por parte del entrevistador. Aunque tienen como desventaja dos importantes limitaciones, menor índice de respuesta y la dificultad de controlar las diferentes interpretaciones de las preguntas del cuestionario por parte de los encuestados.

Consideradas ambas alternativas, en el caso concreto de este trabajo se optó por la realización de encuestas telefónicas, por correo electrónico y mediante el uso de un sitio *web*, "SurveyMonkey"(<https://es.surveymonkey.com/>); puesto que debido principalmente al número y la distribución espacial en el terreno de los encuestados, resultaron inviables otros procedimientos, especialmente el método de entrevistas personales.

La población objeto de estudio determinada fue tomada a partir de los 137 establecimientos relevados en el partido de La Plata. Se hizo un muestreo estratificado manteniendo la proporcionalidad de cada estrato según tamaño de la empresa descripto en el ámbito de estudio inicial. La muestra seleccionada fue contactada telefónicamente a modo de presentación personal y a la vez para poder generar contacto con algún encargado de producción o calidad y en muchos casos directamente con el dueño de la

empresa logrando así que quien completara la encuesta pueda dar una respuesta válida basada en su experiencia y/o conocimiento del tema. Luego se les envió la encuesta por correo electrónico y mediante enlace web a un total de cuarenta y tres (43) establecimientos.

El cuestionario enviado a cada empresa fue del tipo de entrevista con preguntas cerradas, el cual consistió en este caso en seis preguntas con opciones múltiples de respuesta (**Anexo 2**). Relacionadas a la implementación o no de los procedimientos que determinan la calidad e inocuidad del producto elaborado, los principales objetivos de la implementación y las dificultades derivadas de ésta; cuáles de los protocolos específicamente desarrolla, si lo hace llevando registros y además si su empresa cuenta con algún tipo de certificación.

Este tipo de encuestas con preguntas cerradas permiten una fácil interpretación por parte del entrevistado y también una resolución rápida en cada pregunta, ya que de esta manera no es necesario escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Por estas características es el tipo de preguntas que mejor se adaptan al método de encuestas a través de correo electrónico, permitiendo obtener un mayor índice de respuesta respecto a una encuesta de preguntas abiertas. Además otorga la posibilidad de hacer una codificación y análisis de los resultados más fácilmente. La principal desventaja es que a veces limita las opciones de respuesta de la muestra, no pudiendo el entrevistado expresar con exactitud lo que realmente piensa al respecto. Aunque en este caso no sería una limitante ya que no habría muchas más opciones de respuesta además de las predeterminadas y en algunas preguntas el encuestado tuvo la opción de agregar su comentario.

Para llevar a cabo el proceso de recopilación de datos luego del contacto telefónico se envió el cuestionario acompañado de una carta de presentación formal y de modo de aclarar nuevamente la finalidad de la encuesta (**Anexo 3**). Una vez realizado el primer envío por correo electrónico éste se repitió posteriormente dos veces más a quienes no respondieron con la finalidad de obtener un mayor índice de respuesta.

La metodología empleada en la confección y envío de la encuesta permitió que la respuesta del entrevistado contactado anteriormente vía telefónica sea cargada en una base de datos anónima, cosa que es deseable en el tema tratado ya que al ser un aspecto cuyo incumplimiento por parte de la empresa pudiera perjudicar su imagen era probable que muchos prefieran no contestar sobre el tema.

La totalidad de respuestas completas y que por lo tanto se usaron como base de datos para el análisis y validación de los resultados fueron veintitrés (23) obteniendo un índice de respuesta a la encuesta del 53,49% el cual se puede considerar bueno para

este tipo de encuestas con seguimiento y personalización del entrevistado **(De la Poza Pérez y col., 2003)**.

4.3. ESTUDIO DE CASO EN EMPRESA LÁCTEA “LUJUS S.A”

Para finalizar este trabajo se llevó a cabo un estudio de caso de tipo descriptivo-ilustrativo con la finalidad de profundizar en el proceso de investigación los primeros datos recolectados y analizados a partir del cuestionario. Este tipo de estudio de caso tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información, describen primordialmente lo que está sucediendo y por qué, con la finalidad de mostrar el perfil de una situación. Son especialmente útiles para ayudar a interpretar otros datos disponibles tales como encuestas **(Yin, 1989)**.

Se realizó el análisis de la situación particular de una pequeña empresa familiar radicada hace 31 años en la ciudad de La Plata, dedicada a la fabricación y venta directa de cremas heladas, de modo de poder verificar *in situ* y a través de una entrevista informal con la encargada de laboratorio del establecimiento parte de las problemáticas del sector para la implementación de los distintos protocolos expresadas mayormente en el cuestionario. Además a través de la visita al lugar se intentó determinar cómo influyen otros aspectos directamente relacionados con el interés y la motivación de las personas involucradas en el proceso productivo respecto a la implementación de los SGC siendo estos muchas veces de mayor importancia que los aspectos técnico/económicos. Para ello, se acordó una visita a la planta de elaboración para evaluar su ubicación, la accesibilidad y la infraestructura; conocer las instalaciones y maquinarias; observar la metodología de trabajo; las etapas del proceso productivo; y diseñar un diagrama de flujo de la producción de cremas heladas de acuerdo a lo visto en el lugar. Además se hizo una observación general de la actitud de los operarios y la indumentaria usada en el momento de llevar a cabo la producción.

Toda esta recorrida por la planta se hizo con el acompañamiento de la señora Noemí Correa, empleada de la empresa desde sus inicios y encargada actualmente del laboratorio de análisis y control de materia prima y producto terminado. A quien también se le realizó una entrevista informal sobre su apreciación acerca de la posibilidad de implementación de un SGC en la empresa.

Para el relato del caso y su descripción como así también para el análisis, interpretación y evaluación de la situación se usó como guía el documento de trabajo de la Subsecretaría de Agricultura, elaborado a través del programa de Gestión de la Calidad y Diferenciación de Alimentos, de la Dirección de Agroalimentos **(Feldman y col., 2013)**.

5. RESULTADOS

5.1. RELEVAMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LAS MiPyMEs DE LA ZONA

En el **Anexo 1** se presentan la totalidad de los establecimientos relevados caracterizados según rubro productivo al que pertenecen, tipo y tamaño de la empresa, y datos como la dirección y el teléfono de algunos de ellos.

A partir del relevamiento se registraron en toda la región ciento treinta y siete (137) establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos o bebidas. De los cuales ciento treinta y seis (136) son MiPyMEs y una (1) es una escuela agropecuaria dedicada a la elaboración de quesos.

En cuanto al tipo de actividad de los ciento treinta y seis (136) establecimientos relevados, setenta y cuatro (74) elaboran productos de molinería, almidones y/o productos amiláceos; treinta y tres (33) se encuentran en el rubro leche/crema elaborada y otros productos lácteos; veinticuatro (24) elaboran productos en base a carne, pescados, aceites o grasas; y cinco (5) se dedican a la elaboración de bebidas.

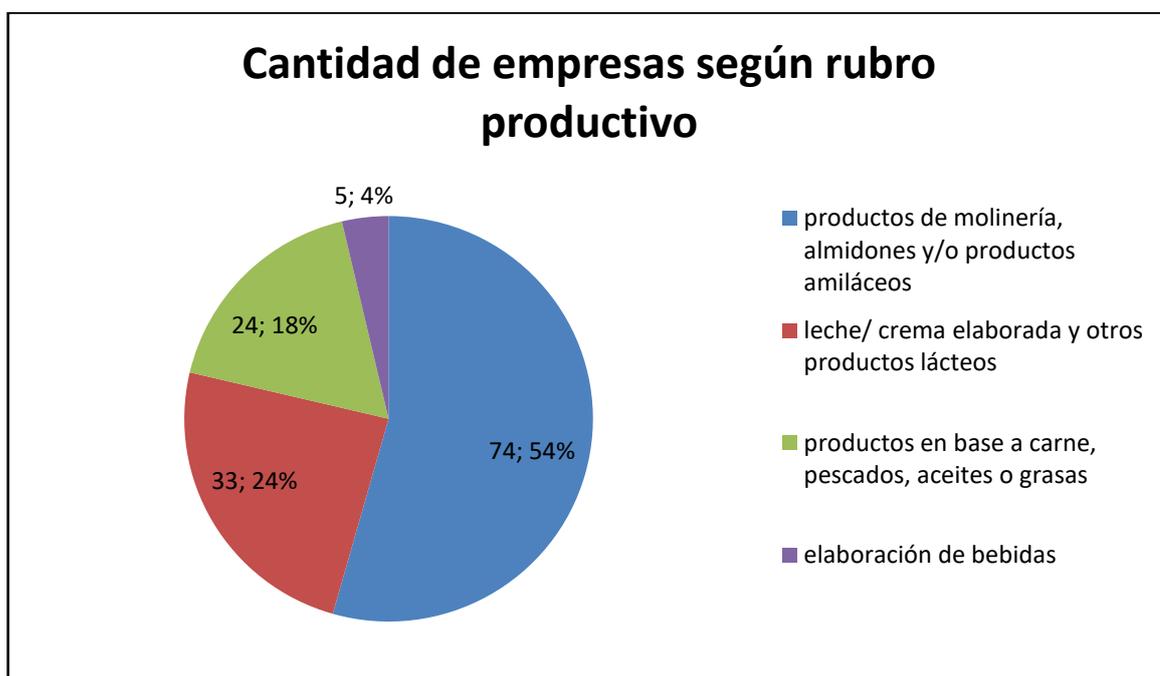


Figura 4. Participación según rubro productivo en la zona de la ciudad de La Plata.

Tomando el criterio de análisis establecido en la Ley Nacional 24467 de la República Argentina, Ley de Pequeñas y Medianas Empresas, Artículo 83, y la modificación de ésta realizada a través de la Resolución 675/02 de la SEPYME se diferenciaron ciento tres (103) microempresas, veintinueve (29) pequeñas empresas, tres (3) medianas empresas

y una (1) empresa grande (Campodónico S.A.) que no sería parte del ámbito de estudio en este trabajo (**Tabla 3** y **Figura 5**).

Tabla 3. Cantidad de empresas en la región discriminadas según tamaño.

	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Empresas grandes	Total
Cantidad	102	30	3	1	136
Porcentaje	75 %	22,02 %	2,2%	0,7%	100

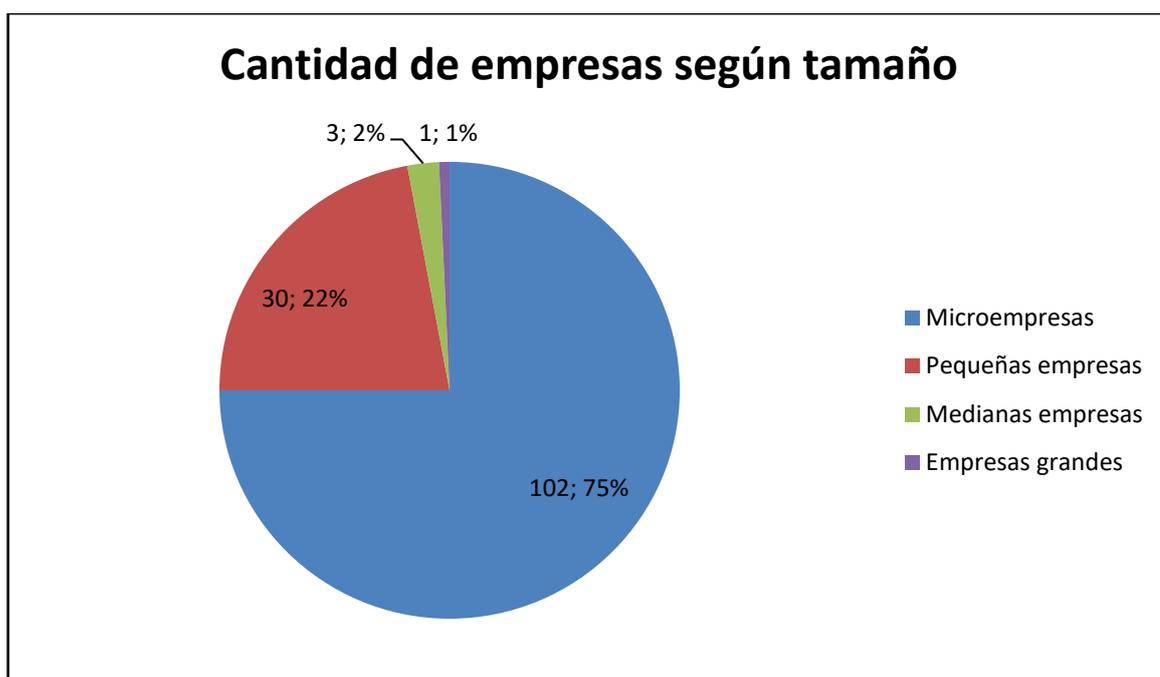


Figura 5. Participación por dimensión de empresa en la zona de la ciudad de La Plata.

De modo de corroborar la representatividad de los resultados de este relevamiento a nivel regional, se los comparó con los obtenidos a nivel nacional respecto al porcentaje de participación por dimensión de empresa publicados por la Fundación Observatorio PyME y presentados en la primer parte de este trabajo dando valores muy similares en ambos casos.

5.2. EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PREOCUPACIÓN POR LA CALIDAD EN LA IAB DE LA ZONA DE LA CIUDAD DE LA PLATA

Luego de obtener una cantidad de encuestas respondidas que permitan alcanzar un buen índice de respuesta se realizó el análisis de las mismas obteniéndose los siguientes resultados.

Para la primer pregunta de la encuesta en la cual se interrogó sobre la implementación o no de los distintos procedimientos o protocolos que hacen a un SGC en la IAB, el 73,91% de los encuestados contestó que implementa, llevando o no registros periódicos de las operaciones. Solo el 13,04% manifestó no implementarlos y desconocer sobre el tema (Figura 6).

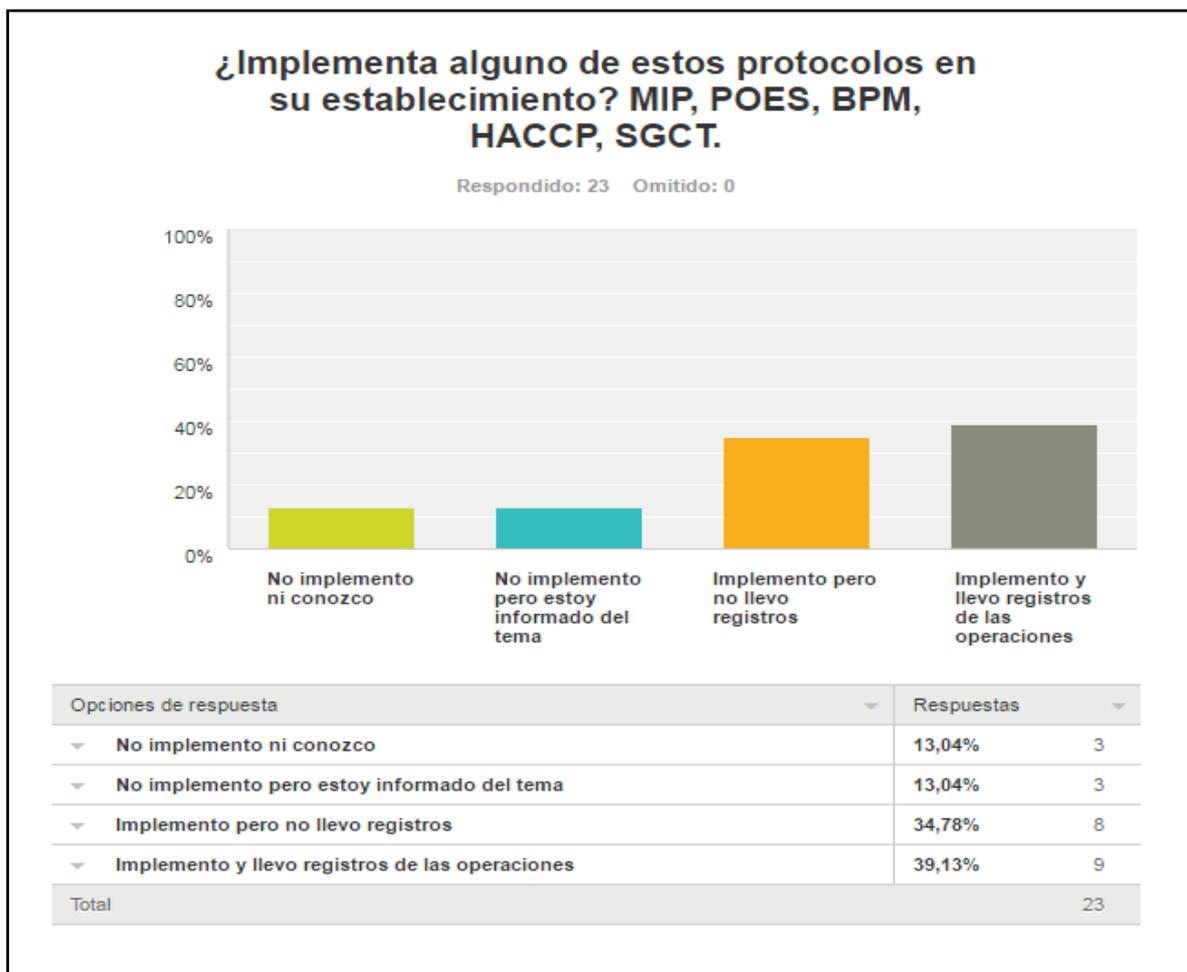


Figura 6. Respuestas a la primera pregunta de la encuesta.

Al responder sobre las principales dificultades que se presentan al momento de la implementación, la mayoría (47,62%) dijeron que no existen legislaciones o normativas claras al respecto. Entre los comentarios relacionados a esta respuesta se planteó además que en los casos que existiera la norma no concuerdan las exigencias municipales y las provinciales o no está claro dónde se deben entregar las distintas documentaciones para obtener las habilitaciones o registros y que una vez presentados, los tiempos requeridos para otorgar los permisos son excesivos. Confrontándolo según su apreciación con lo sistemáticas y frecuentes que son las inspecciones de control. Otro de los encuestados respondió que la legislación respecto al tema es obsoleta. Poniendo

entre los comentarios como ejemplo que “aún en Argentina se incluye como uno de los requisitos para la implementación de la norma ISO 22000 el tratamiento con irradiación como método de esterilización de las especias para embutidos, exigencia que actualmente en la Unión Europea ya no existe porque está demostrado que es cancerígeno”. De modo de evaluar la validez de esta afirmación se consultó vía correo electrónico a la Ing. Agr. Marifé Montes, consultora en Sistemas de Gestión de Calidad en España y administradora del sitio de Internet ClubResponsablesDeCalidad.com en el cual se brinda asesoramiento y capacitación en lo referente a la gestión de calidad e inocuidad alimentaria. La información obtenida desestima en parte ésta afirmación debido a que en el Diario Oficial de la Unión Europea, el Parlamento y Consejo europeo determina para veintinueve tipos de alimentos o ingredientes alimentarios la dosis total media máxima de radiación absorbida autorizada por cada uno de los Estados Miembros de la Comunidad. Encontrándose, en tres de ellos, en las hierbas aromáticas la autorización de tratamiento con una dosis de 10 kGy.

Gran parte (42,86%) también mencionó la falta de capacitación de los operarios como una de las principales dificultades al momento de llevar a cabo los protocolos. Y principalmente las microempresas respondieron como la dificultad más importante la falta de recursos económicos y la incapacidad de planificación a largo plazo manifestando entre los comentarios que deben ocuparse de cuestiones más urgentes que hacen a la empresa principalmente económicas como el aumento en los costos productivos.

Uno de los encuestados, en base a su experiencia ante esta pregunta comentó que una de las dificultades que enfrenta es la falta de proveedores o tercerizados de la empresa que cumplan estas prácticas ya que ellos en el establecimiento las implementan pero en parte quedan invalidadas por esa razón (**Figura 7**).

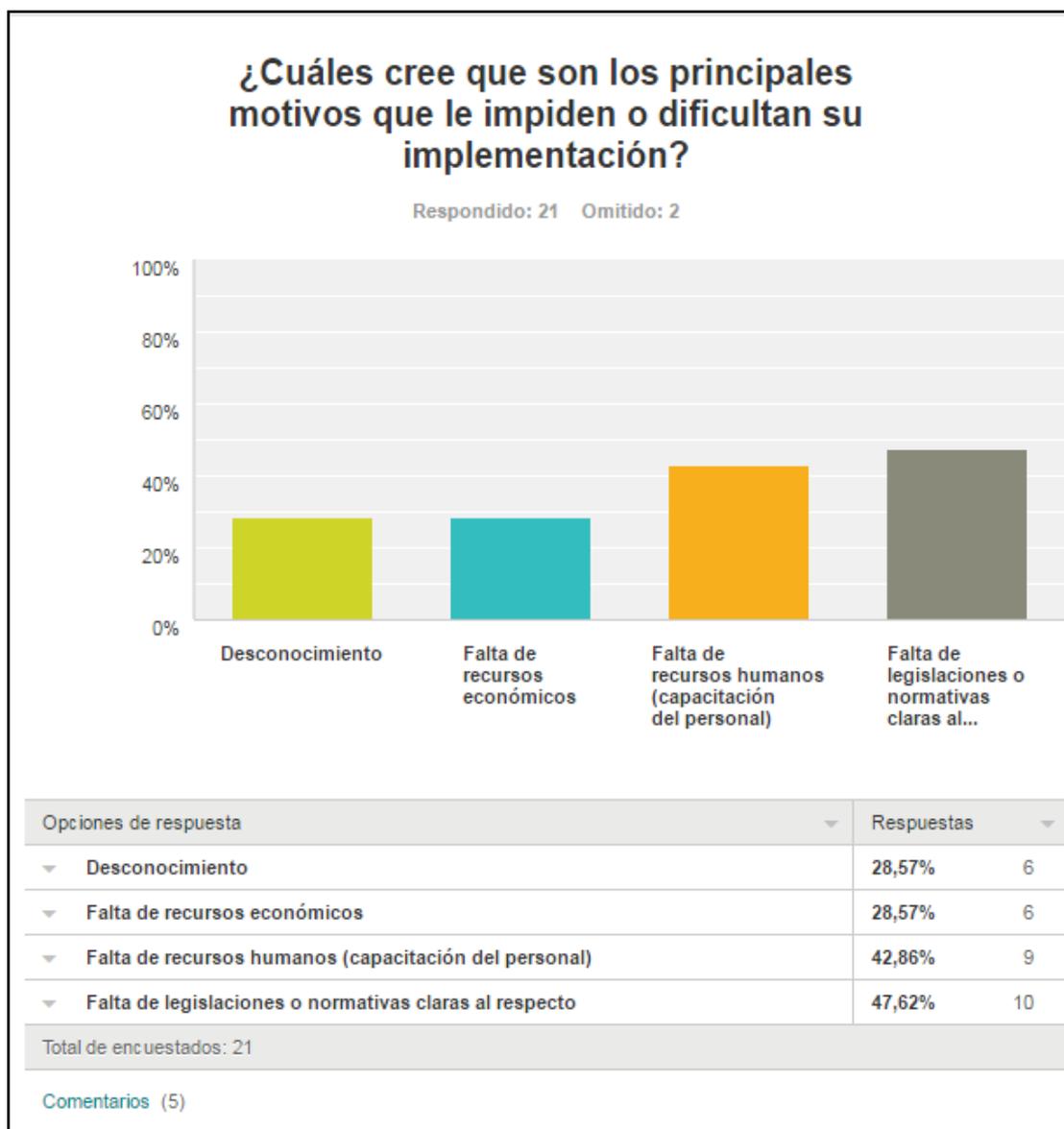


Figura 7. *Respuestas a la segunda pregunta de la encuesta.*

Al preguntar sobre las acciones que según su opinión favorecerían el desarrollo de los protocolos, la mayoría (60,87%) contestó que la posibilidad de acceso a cursos de capacitación para los operarios sería de gran ayuda especialmente en las micro y pequeñas empresas en las que por comentarios manifestaron no adecuarse su escala productiva a las exigencias que implica tener un departamento de calidad o un encargado de calidad que pueda permanentemente capacitar y controlar el desempeño de los operarios y brindar asistencia técnica en la gestión. También cerca de la mitad de los encuestados manifestó la necesidad de programas externos de asistencia técnica para las empresas que quieran implementarlos. Entre los comentarios, uno de los consultados mencionó la adecuación de las exigencias según la escala productiva

respecto a la facturación anual o en su defecto asistencia financiera para llevar adelante proyectos de mejora relacionados al tema (**Figura 8**).

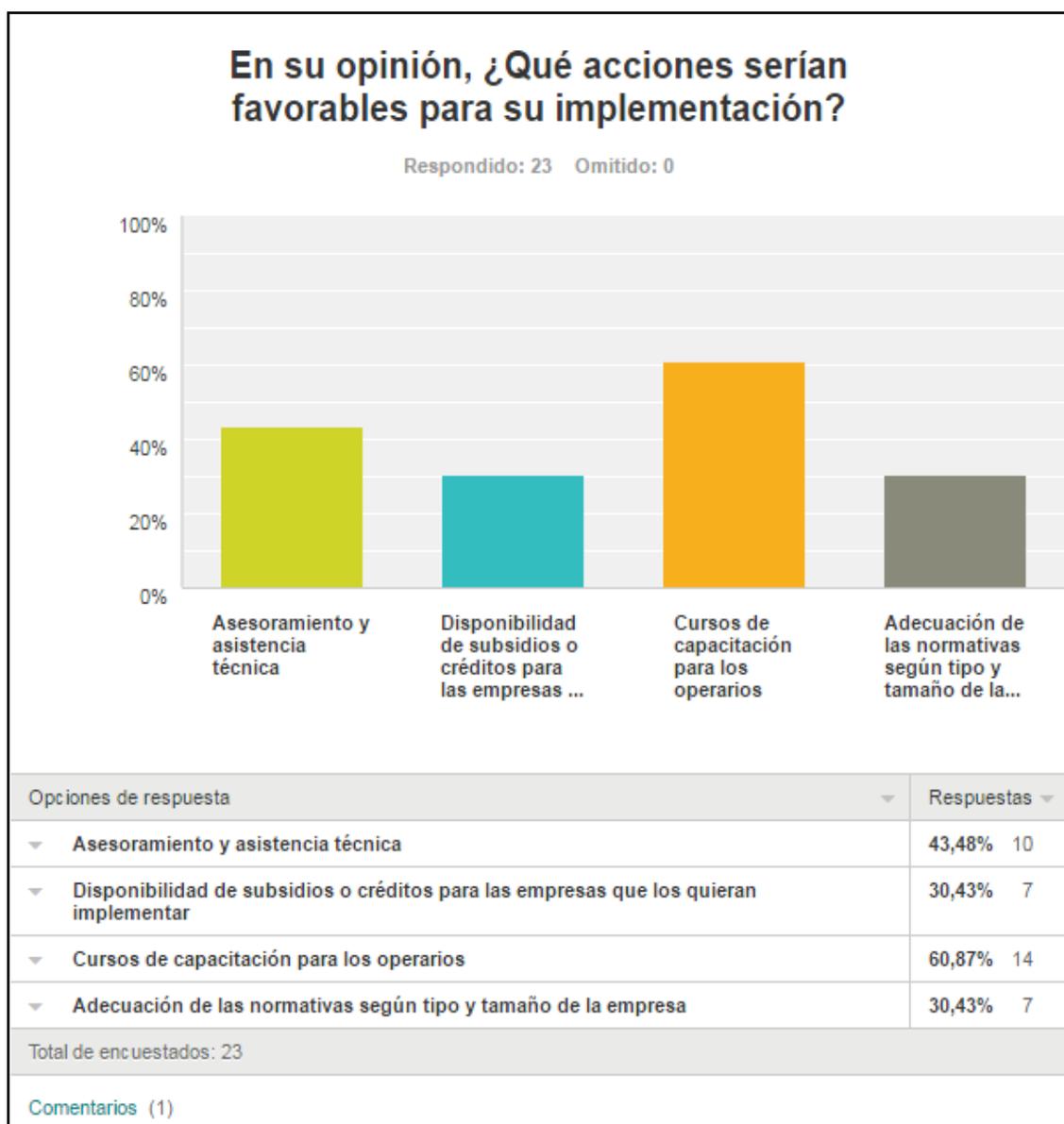


Figura 8. Respuestas a la tercera pregunta de la encuesta.

Al momento de preguntar específicamente cuál o cuáles implementa, más de la mitad (65%) contestaron las BPM y el manejo integrado de plagas (MIP). Se detectó un importante nivel de desconocimiento respecto a los demás protocolos mencionados ya que muchos no sabían qué son los POES o confundían el HACCP con los protocolos de seguridad e higiene del personal que se exige legalmente a las empresas.

Para determinar la validez de los que mencionaron implementar Sistemas de Gestión de Calidad Total, se realizó un cruzamiento comparativo de esta afirmación con la respuesta brindada por aquellos en la primera pregunta de la encuesta y solo uno de los

cuatro había manifestado que implementa alguno de los procedimientos llevando registros de las operaciones (**Figura 9**).

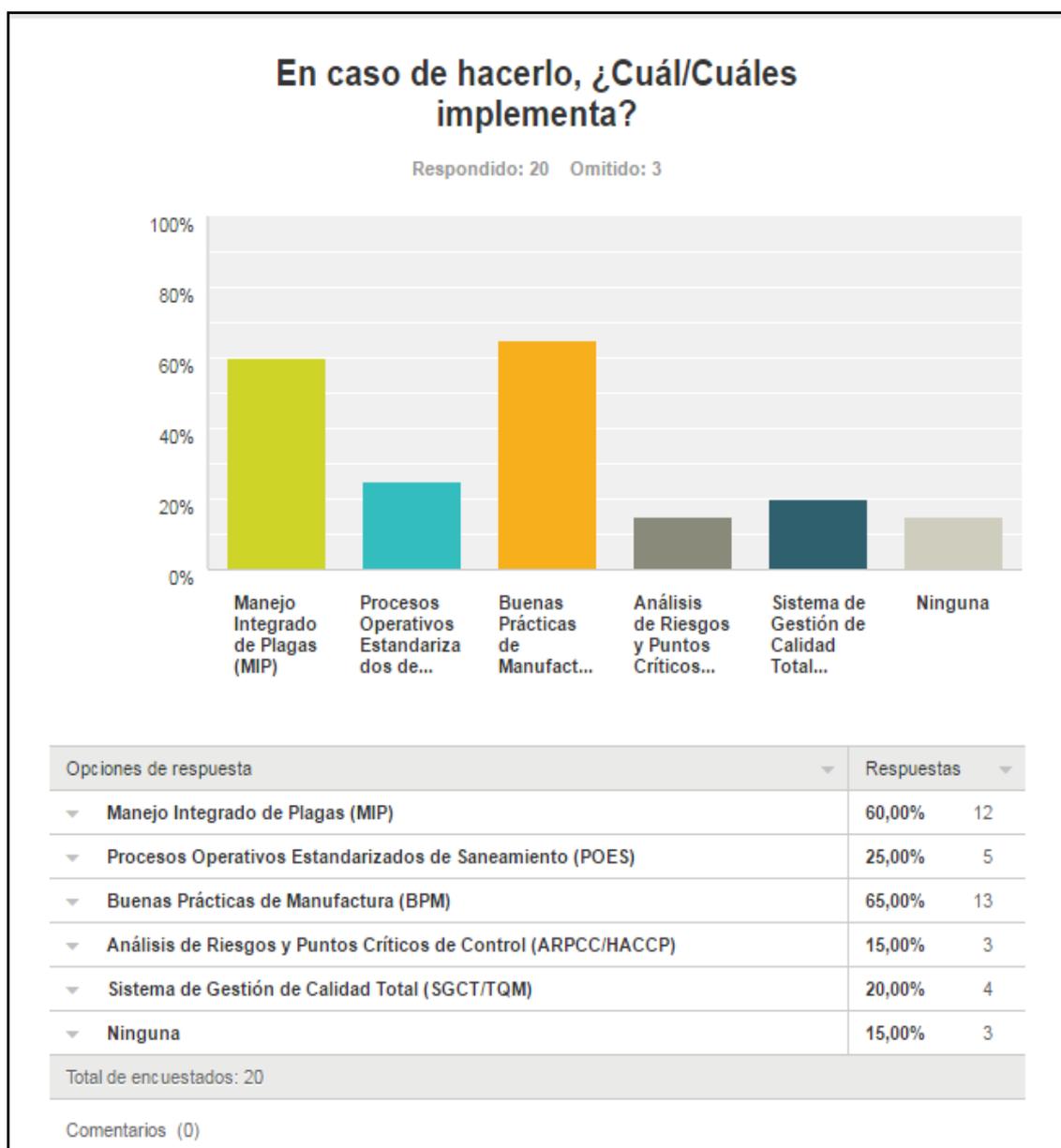


Figura 9. Respuestas a la cuarta pregunta de la encuesta.

Al preguntar acerca de los principales motivos que lo llevaron a la implementación la mayoría de los encuestados (55,56%) respondieron que fue por exigencias normativas o legales y/o para mejorar la eficiencia de la producción. Mostrando los menores porcentajes (16,67%) las opciones “obtener una ventaja competitiva” y “para ingresar a nuevos mercados” (**Figura 10**).

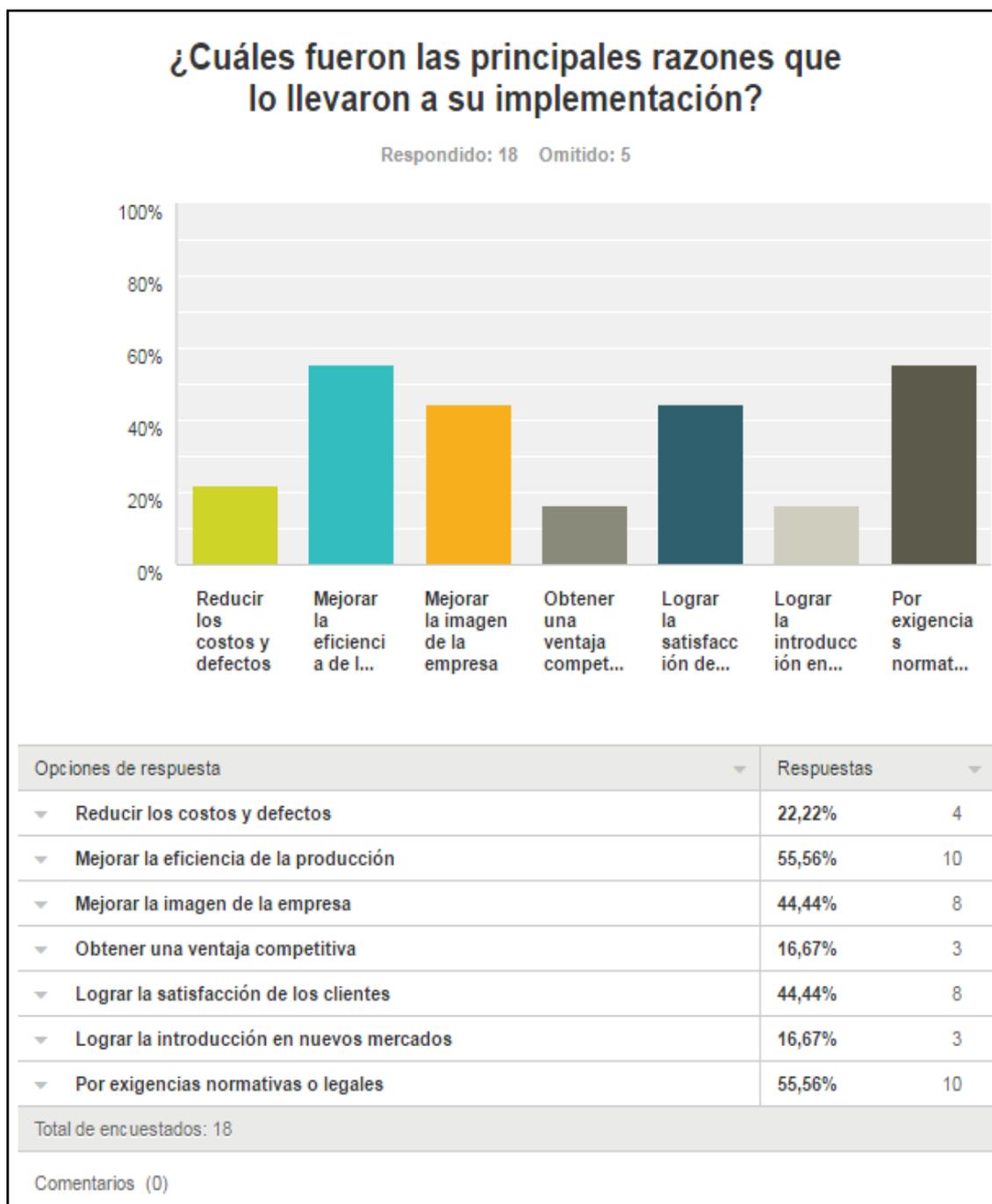


Figura 10. Respuestas a la quinta pregunta de la encuesta.

A la última pregunta de la encuesta sobre las certificaciones con las que cuenta la empresa el 43,86% manifestó tener la certificación de aptitud ambiental, el 43,48% dijo tener el Registro Nacional de Establecimiento (RNE) y el 34,78% el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA). El 30,43% de los encuestados manifestó no tener alguna certificación ni registro y el 8,70%, o sea dos personas, manifestaron implementar normas ISO en su establecimiento de los cuales uno había expresado en su primer respuesta no llevar registro de las operaciones. En otras respuestas, entre los

comentarios, agregaron haber tenido en una época certificación ISO en su empresa y otro expresó la intención de certificar en un futuro ya que varios de sus proveedores la tienen. Otras certificaciones mencionadas fueron la habilitación de SENASA en dos frigoríficos y la certificación de control técnico de la maquinaria en una industria elaboradora de cerveza artesanal (**Figura 11**).

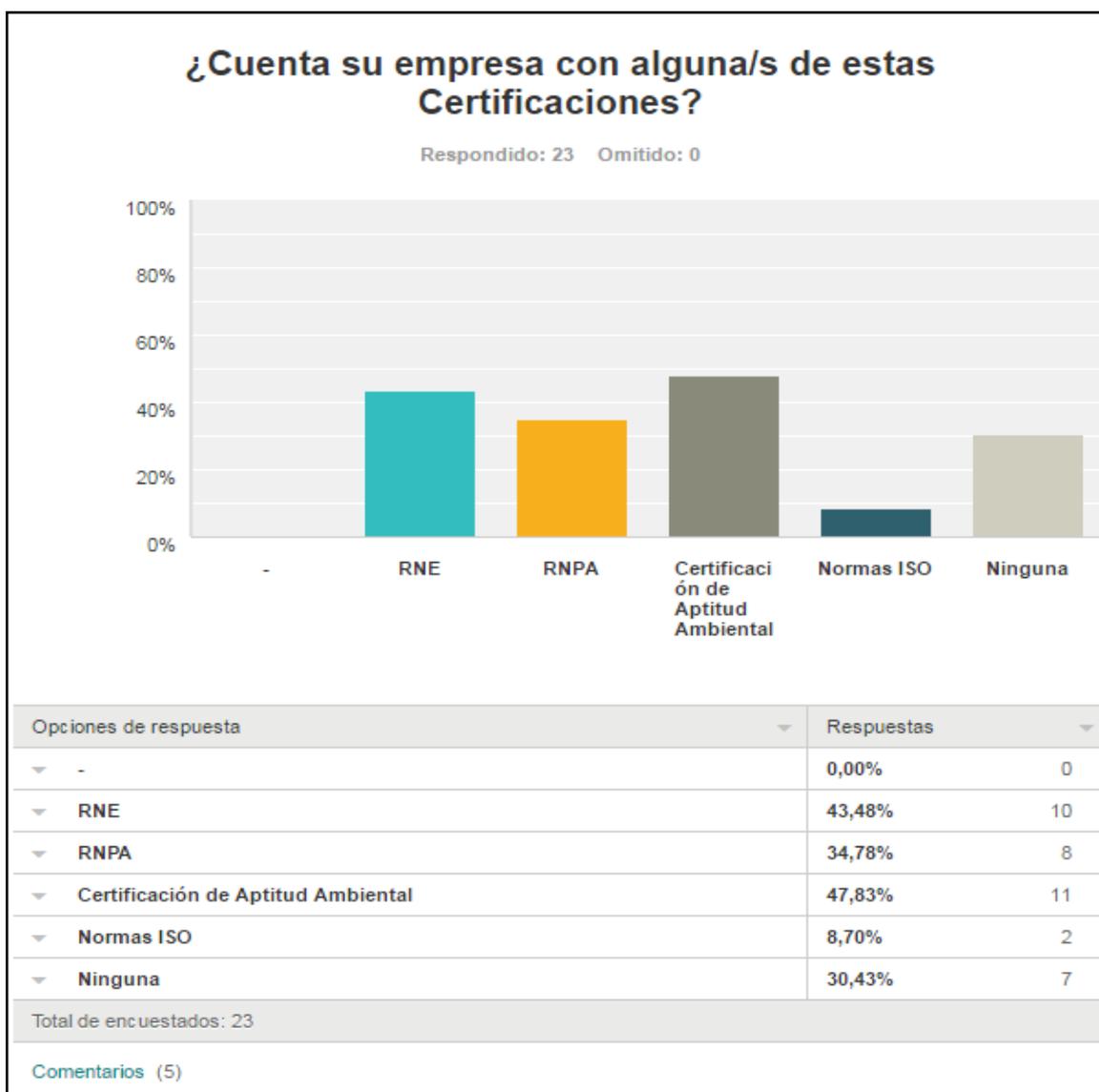


Figura 11. *Respuestas a la sexta pregunta de la encuesta.*

5.3. ESTUDIO DE CASO. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y DESARROLLO DE UN MODELO DE MANUAL DE CALIDAD

Para finalizar el trabajo se decidió realizar un estudio de caso descriptivo-ilustrativo de modo de ejemplificar los datos previamente recolectados en el caso particular de una pequeña empresa del sector lácteo. Se eligió este rubro por ser uno de los sectores de la IAB en los que más se ha estudiado el tema a nivel nacional y además por la importancia

y tradición que tiene la producción lechera en la región. También por el altísimo crecimiento que se espera hacia el futuro en la demanda mundial de productos lácteos de calidad probada.

A. Denominación del caso

“Lujus S.A.”, pequeña empresa familiar que fabrica y comercializa cremas heladas en la ciudad de La Plata bajo la marca “*La Sorbetiere*”.

B. Presentación

La empresa “Lujus S.A.” fue fundada en el año 1985 en la ciudad de La Plata. En el 2012 con el objetivo principal de ampliar la producción instaló su planta productiva en la calle 122 entre 34 y 35 donde radica actualmente. El principal producto de la empresa son las cremas heladas que comercializa en distintos locales propios bajo la marca “*La Sorbetiere*”, ubicados en la ciudad de La Plata y además es proveedora durante la época estival de la empresa “Grido” en sus locales de La Plata y Mar del Plata. También realiza una producción menor, pero no tan marcada por la estacionalidad, de tortas heladas y productos envasados con los que abastece a heladerías y supermercados de la ciudad.

La mano de obra total entre personal administrativo, operarios en planta y de logística es de 14 (catorce) empleados durante todo el año y aumenta a 22 (veintidós) en el verano debido al incremento de la producción. Actualmente la empresa se encuentra en un período de transición generacional lo que representa muchos desafíos pero a la vez nuevas oportunidades. Un ejemplo de éstas es la búsqueda de nuevos mercados con productos diferenciales para diabéticos o celíacos, proyecto que fue propuesto y ejecutado por una de las hijas del fundador de la empresa quien posee el título universitario de licenciada en nutrición.

C. Relato del caso y descripción

La visita a la planta productiva se realizó en el mes de marzo del año 2015 durante la mañana de modo de poder hacer las observaciones en un momento en que la empresa se encontraba en plena producción.

Tomando como guía el documento de trabajo de la Subsecretaría de Agricultura, elaborado a través del programa de Gestión de la Calidad y Diferenciación de Alimentos, de la Dirección de Agroalimentos, a partir de lo visto en el lugar se pueden describir los siguientes aspectos principales a tener en cuenta para llevar a cabo los protocolos básicos que conforman un SGC.

1. Materia prima

La calidad de la materia prima utilizada en la elaboración se observó que es buena y que se hace un monitoreo permanente en laboratorio de las características y el estado de la misma al llegar al establecimiento, siendo esta la principal función en la empresa de la Lic. Noemí Correa entrevistada durante la recorrida a la planta. Como se muestra en la **Figura 12**, la empresa cuenta con un sector específico donde montó el laboratorio de calidad, el cual se encontraba ordenado y acorde al tipo de análisis que se realizan a menudo en la empresa.



Figura 12. Visualización del laboratorio de calidad de la empresa visitada.

Continuando con este aspecto, la encargada de la visita mencionó que se busca hacer una constante clasificación de los proveedores, evaluándolos según si cumplen la entrega de los productos en tiempo y forma, comentando que pocos años atrás habían decidido cambiar la leche fluida por leche deshidratada solucionando los problemas de disponibilidad de materia prima y la logística.

El almacenamiento de la materia prima se hace en un galpón amplio, de fácil acceso y con buena ventilación e iluminación. Los pallets se encontraban estibados sobre tarimas alejados del suelo y de las paredes laterales permitiendo la limpieza del lugar y facilitando la descarga y el movimiento por medio de autoelevadores (**Figura 13**).



Figura 13. Almacenamiento de materias primas que no necesitan refrigeración.

El transporte de la materia prima hasta el establecimiento es a cargo de los proveedores por lo que no se pudieron evaluar sus condiciones, no así el del producto terminado que está a cargo de la empresa y se observaron unidades en buen estado, limpias y equipadas con sistemas de refrigeración y control de temperatura (**Figura 14**).



Figura 14. Almacenamiento adecuado de materias primas y productos refrigerados.

2. Establecimiento

Se observaron dos aspectos generales por separado: a) estructura e b) higiene.

a) *Estructura:* la ubicación de la planta productiva es buena ya que se encuentra en la circunvalación de la ciudad de La Plata sobre una avenida de tránsito fluido, con rápido acceso y cercanía a la Autopista Buenos Aires- La Plata, la Ruta 11 y la Avenida 520. Esto en conjunto con una amplia zona de carga y descarga totalmente asfaltada permite una fácil accesibilidad y facilita la logística tanto de los insumos como de los productos. La infraestructura del lugar fue uno de los aspectos más débiles observados, principalmente por ser una construcción preexistente y no diseñada específicamente para la instalación de una planta elaboradora de alimentos. En la sala de elaboración las aberturas son insuficientes impidiendo una buena ventilación y no cuentan con algún método de control contra la entrada de plagas, se observó durante la recorrida presencia de algunas moscas y abejas sobre la tolva de recepción de materia prima y el mezclador de la línea de producción. Los sectores de circulación del personal y los autoelevadores en la sala de elaboración están bien diseñados y se encuentran demarcados sobre el suelo. El material del piso y las paredes es de fácil limpieza pero el sistema de escurrimiento del agua es muy deficiente, en muchas partes se observó agua acumulada (**Figura 15**). En la sala de elaboración no cuenta con socalos redondeados de modo de poder realizar una correcta operación de limpieza y el techo es muy alto y de un material inadecuado lo que impide mantenerlo en condiciones higiénicas.



Figura 15. Homogeneizador empleado en la elaboración de crema helada, en cuyo piso se puede observar el incorrecto drenaje del agua de limpieza.

El agua utilizada tanto en las operaciones de limpieza como en la producción es abastecida desde la red de agua corriente y regularmente se realizan análisis de laboratorio para verificar su potabilidad y monitorear el nivel de cloro. En las instalaciones de la sala de elaboración las cañerías de agua no son visibles ni están identificadas. No cuenta con lavamanos o algún otro método de limpieza y desinfección para los operarios cerca de la línea de producción. La iluminación es principalmente artificial no estando protegidas las luminarias ante una posible ruptura. Las cámaras de maduración y almacenamiento de cremas heladas están bien diseñadas y son de alta tecnología con sensores que detectan cambios en la temperatura, no así el sector de maduración de tortas y postres cuyas estanterías son de madera impidiendo una correcta higiene del lugar.

Se destacó la existencia de un lugar apartado donde guardar elementos de limpieza y desinfección (**Figura 16**), ya que esto permite evitar el contacto de los diferentes productos químicos empleados en la limpieza y desinfección con alguna materia prima y/o producto elaborados.



Figura 16. Sector apartado de stock de insumos para limpieza y desinfección.

b) *Higiene:* todos los utensilios utilizados durante el proceso productivo así como las superficies que entran en contacto con el alimento en las diferentes etapas se observaron higiénicas y de un material apto para poder realizar su limpieza. Las operaciones de limpieza están sistematizadas previa y posteriormente a la etapa productiva mediante un procedimiento reglamentado pero no se llevan registros de su

ejecución y no hay personas responsables de control o verificación de su eficacia. En este punto se notó uno de los inconvenientes más importantes observados en la recorrida que fue la presencia de agua con restos de productos de limpieza acumulada en el piso de la sala de elaboración luego de la limpieza pre-operativa durante el proceso de elaboración.

3. Personal

Todo el personal que entra en contacto con el alimento tiene su Libreta Sanitaria Nacional Única y se realiza regularmente un monitoreo de su estado de salud. Los operarios reciben una capacitación primaria respecto a la correcta manipulación de alimentos y medidas higiénico-sanitarias básicas pero la continuidad de esta capacitación durante su desempeño en la elaboración y el control de su cumplimiento queda a cargo de la Lic. Noemí Correa quien manifestó no tener el tiempo necesario para llevar a cabo esa tarea ya que no es su principal función en la empresa y lo hace principalmente por iniciativa propia.

En la línea de producción no es posible el lavado de manos frecuente de los operarios debido a que no existen las instalaciones adecuadas y tampoco utilizan guantes descartables, sí realizan una correcta higiene en los vestuarios previamente a ingresar a la sala donde además cambian su ropa de calle por pantalón y chaqueta de color blanco y se colocan los barbijos, cofia y delantales (**Figura 17**). De hecho al momento de realizar la visita a la planta antes de ingresar a la sala de elaboración también debimos colocarnos protectores descartables en el calzado, cofia y barbijo.



Figura 17. Operarios en segundo plano en donde se aprecia el uso de cofia como lo indican las BPM.

Se evaluó la actitud de los operarios que en líneas generales era correcta respecto a no fumar, comer o salivar aunque algunos estaban trabajando con accesorios como anillos y aros. Además se notó una imposibilidad total de comunicación entre ellos debido al ambiente de trabajo en el que se escuchaba música a volumen muy alto. Se detectó una insuficiencia en la cantidad de empleados ya que muchos debían cumplir con más de una tarea lo que provocaba que pasen de la zona de depósito de materias primas a la sala de elaboración sin tomar las debidas precauciones. También por momentos transcurría un tiempo excesivo entre el envasado del producto y el transporte hacia las cámaras de almacenamiento lo que podría ser un foco de contaminación microbiológica.

4. Higiene en la elaboración

Todos los lotes de materia prima son evaluados de modo de garantizar la calidad organoléptica mediante análisis en laboratorio y que no presenten microorganismos que pudieran contaminar el producto final. Se almacenan en lugar ventilado, limpio, con temperatura media y buena iluminación.

Se observó que el producto terminado nunca entra en contacto con la materia prima o producto en proceso, pero operativamente habría peligro de contaminación cruzada debido a que los empleados que se encontraban en la sala de elaboración muchas veces debían salir a realizar otras tareas en la “zona sucia” y volver a entrar.

La metodología y procedimientos en las etapas de producción son eficientes posibilitado principalmente por la alta tecnología de las maquinarias instaladas. La etapa de pasteurización y la de maduración de la crema helada cuenta con sensores de temperatura (**Figura 18**) y hay instalado en la línea de producción detector de metales de modo de impedir la contaminación física del producto.



Figura 18. *Pasteurizador y madurador con control de temperatura.*

Sólo se hace en forma manual la carga de materias primas e ingredientes y el envasado, siendo estos los únicos momentos en que el operario entra en contacto con el producto. Los envases son de material apto para contener alimentos, de color blanco y se encontraban limpios. Como deficiencia en este punto analizado se observó que no se lleva ningún tipo de registro o documentación de las etapas del proceso productivo ni hay designado algún responsable que controle los procedimientos ejecutados.

5. Almacenamiento y transporte de materias primas y producto terminado

Como se describió anteriormente el almacenamiento de la materia prima se realiza en condiciones óptimas de modo de impedir contaminaciones y pérdida de calidad organoléptica de la misma. El cuidado en las condiciones del transporte de la materia prima si bien se evalúa regularmente a los proveedores es ajeno a la empresa. El sector de almacenamiento tiene portones en ambos frentes uno orientado hacia la playa de descarga y el otro hacia la zona de elaboración lo que permite hacer uso de la materia prima en orden según su llegada al establecimiento impidiendo que pudieran quedar lotes en depósito un tiempo excesivo.

Respecto al producto final es almacenado en amplias cámaras de frío equipadas con sensores de control de temperatura y visor digital en su frente que indica el valor de

humedad y temperatura dentro de la cámara. El transporte del producto terminado hacia los lugares de venta sí es a cargo de la empresa contando con cinco camiones aptos para traslado de alimentos equipados con sistemas de refrigeración y en buenas condiciones higiénicas.

6. Control de procesos en la producción

Durante todo el proceso productivo solo se realizan controles regularmente habiendo un responsable para esto en la primera etapa con la finalidad de evaluar el estado de la materia prima utilizada. Esto está a cargo de la Lic. Noemí Correa cuya función es corroborar la integridad e higiene de los envases de leche en polvo y azúcar, revisar la fecha de vencimiento de los insumos perecederos como la crema, la temperatura de todos los insumos refrigerados y evaluar mediante la realización de análisis en laboratorio el aspecto visual, la calidad de leche a través de la acidez Dornic y el pH, calidad microbiológica (recuentos de bacterias aerobias mesófilas y hongos y levaduras) y textura de la fruta, y el contenido de azúcar mediante la determinación de grados Brix. Luego, durante el proceso de producción no hay un responsable de verificar que los procedimientos se realicen correctamente. Por iniciativa propia y en base a sus conocimientos y formación profesional la Lic. Noemí Correa intenta modificar las conductas de los operarios que considera incorrectas pero manifestó que necesitaría más tiempo para lograrlo.

En este punto se observó que sin una gran inversión económica sino a través de una sencilla capacitación para los operarios y la toma de registros periódicamente se podría hacer un buen control de los procesos ya que las maquinarias y cámaras están bien equipadas y cuentan con sensores de temperatura (**Figura 18**) y detectores de metales.

7. Documentación

En ninguna de las etapas de elaboración se toma registros de las actividades realizadas periódicamente y no existen documentos escritos que detallen los modos de llevar a cabo los procedimientos productivos. Tampoco se observaron en las instalaciones señalizaciones respecto a los cuidados a tener en cuenta para la higiene del personal durante la elaboración ni relacionadas a los distintos peligros que pudieran presentarlas sustancias químicas utilizadas, tanto para la salud de los operarios como para la contaminación del producto elaborado.

D. Evaluación

En base a lo observado durante la recorrida a la planta productiva descrito anteriormente, la evaluación de la situación particular de la empresa es la siguiente:

Haciendo una visión holística del proceso productivo en general representado en el diagrama de flujo (**Figura 19**) se observó que la sistematización de los procedimientos es correcta permitiendo una alta eficiencia productiva. Ya que se realiza una evaluación y control de los proveedores de la materia prima que luego es almacenada en condiciones óptimas; en las distintas etapas de producción las maquinarias son de tecnología avanzada y de material apto para el contacto con alimentos al igual que los utensilios utilizados; no existe peligro de contaminación cruzada por contacto del producto final con materia prima o semi-elaborada y luego el producto final se almacena y transporta hacia los lugares de venta en envases aptos para contener alimentos, en buen estado y condiciones higiénicas. En la única etapa que se observó una demora excesiva en la línea de producción fue luego del envasado cuando debería ser inmediatamente almacenado en las cámaras de producto terminado lo que podría representar un foco de contaminación microbiológica. Otro aspecto que se podría mejorar fácilmente es el control de las temperaturas durante la pasteurización y el almacenamiento ya que las instalaciones permitirían hacerlo, pero no se verifica regularmente los valores llevando registros periódicos de modo de garantizar que no superan los límites críticos.

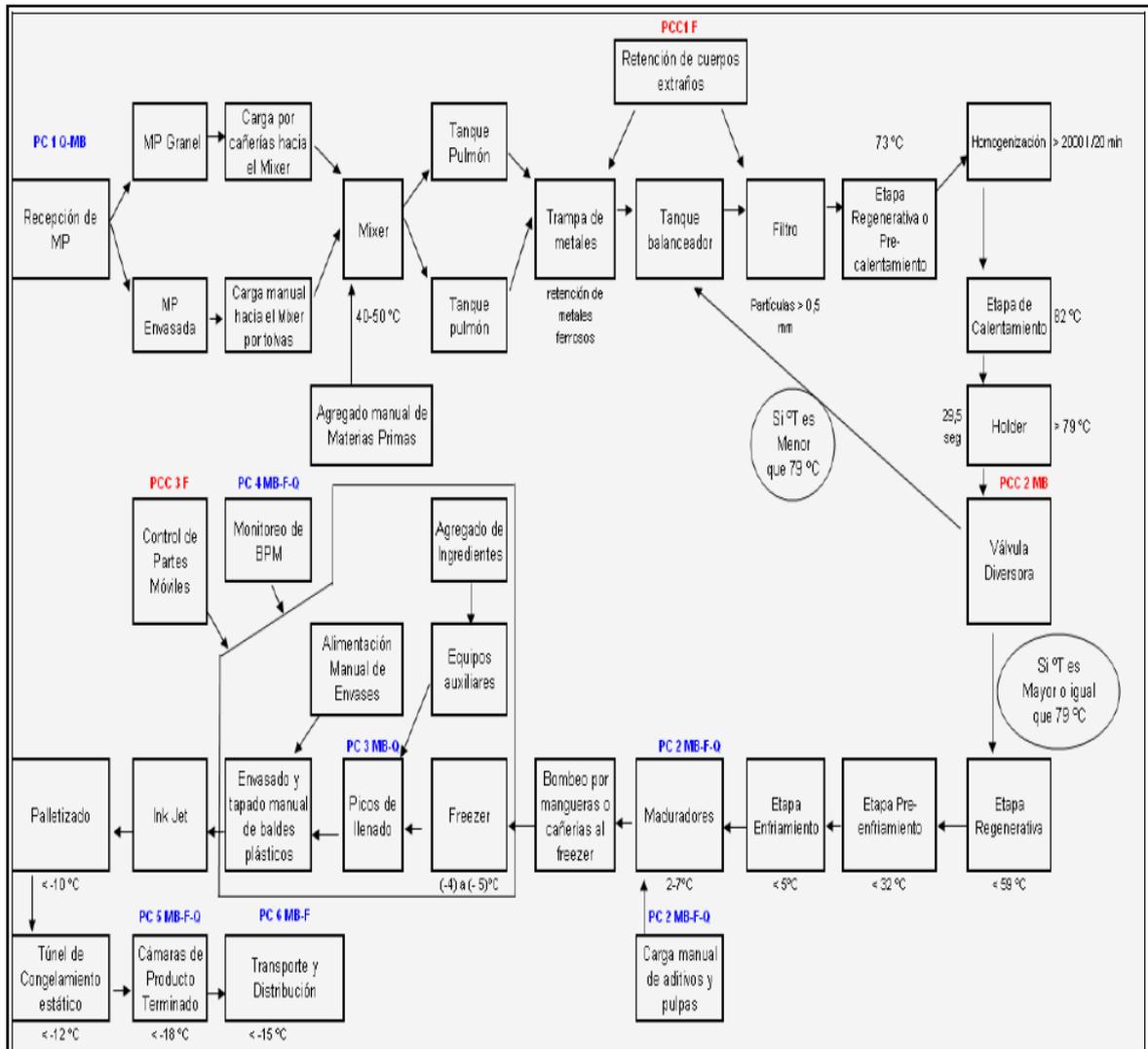


Figura 19. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de cremas heladas.

El desempeño de los operarios respecto a las BPM en la sala de elaboración, siendo este uno de los aspectos más importantes para proteger la calidad e inocuidad del producto, si bien en líneas generales es correcto se observaron algunas conductas inadecuadas debido principalmente al desconocimiento de la importancia de su tarea para lograr un producto inocuo. Algunos ejemplos son: el uso de accesorios como aros o anillos durante la elaboración, pasar de un sector a otro de la planta sin tomar las medidas higiénicas necesarias de modo de evitar contaminación del producto y no prestar debida atención en mantener las aberturas de la sala de elaboración cerradas para impedir el ingreso de insectos u otras plagas. Los principales motivos de estos inconvenientes pudieran ser la falta de capacitación periódica respecto a la correcta manipulación de alimentos, la ausencia de un encargado de dar las instrucciones necesarias durante el proceso productivo y verificar que sean cumplidas, la falta de instalaciones que permitan mantener la higiene del personal durante la elaboración como

por ejemplo la disponibilidad de lavatorios o productos para la limpieza y desinfección de las manos próximos a la línea de producción y en menor medida un número insuficiente de operarios para realizar la totalidad de las tareas. Sí se observó interés de los operarios por usar la ropa de trabajo adecuada durante la elaboración dejando la ropa de calle en el vestuario antes de ingresar a su jornada de trabajo y la Lic. Noemí Correa manifestó que también el personal se preocupa por informar en caso de estar enfermo o de sufrir alguna herida durante la elaboración que sea posible foco de contaminación para el producto final.

Evaluando las condiciones de infraestructura de la planta se observó que la disposición de los distintos sectores es aceptable permitiendo un flujo correcto desde la recepción de la materia prima hasta el almacenaje del producto final. El sector de almacenamiento de la materia prima es amplio y permite por su diseño fácilmente hacer uso de los productos de acuerdo a su llegada al establecimiento evitando un tiempo excesivo en depósito. La superficie de cada sector es suficiente de modo de permitir una disposición de la maquinaria y del producto almacenado que facilite las operaciones de limpieza. La infraestructura en la sala de elaboración no cumple en parte con las condiciones necesarias para mantener una higiene correcta durante la producción de alimentos. Las principales deficiencias observadas fueron la escasa pendiente en el piso y la falta de desagües que permitan un rápido escurrimiento del agua luego de la limpieza, esto, si bien no hay en la empresa POES documentados por escrito actualmente, sería un gran impedimento para poder llevarlos a cabo correctamente en el futuro próximo. También se observó aberturas inadecuadas para una sala de elaboración de alimentos ya que no cuentan con sistemas de aire forzado o mosquiteros que impidan la entrada de polvo o insectos al establecimiento de modo de poder implementar un buen Manejo Integrado de Plagas previniendo su ingreso. Además se detectó la ausencia de instalaciones de lavado y desinfección de manos próximos a la línea de producción al igual que las señalizaciones correspondientes respecto a cómo proceder en cada sector de la planta. Estas últimas observaciones serían fácilmente corregidas con una baja inversión económica, no así la mejora en el escurrimiento del agua de lavado.

Respecto al material que entra en contacto con el alimento durante el proceso productivo se observó que los utensilios utilizados son aptos pero no se dispone de instalaciones de lavado para poder mantenerlos en condiciones higiénicas permanentemente.

E. Apreciación de los interlocutores

Al realizar durante la recorrida a la planta una entrevista informal a la Lic. Noemí Correa se notó en ella amplio conocimiento del tema tratado por su formación profesional

y su vasta experiencia en la producción de alimentos. Manifestó que además de ocuparse de su función principal que es la de controlar en el laboratorio el estado de la materia prima y el producto terminado ella intenta llevar a cabo las BPM durante la elaboración y que varios años atrás había diseñado un protocolo de limpieza aplicable a la sala de elaboración pero no fue implementado correctamente y la toma de registros periódicos duró muy poco tiempo. Observando como el principal impedimento la falta de capacitación y en parte el desinterés de los operarios, aspecto que ella intenta mejorar permanentemente, por ejemplo durante la recorrida debió recordarles en dos oportunidades a los operarios que mantengan las aberturas de la sala cerradas durante la elaboración del producto.

Acerca de su apreciación sobre la posibilidad de implementación de un SGC en la empresa, si bien al igual que lo visto en la recorrida ella destacó que podría haber mejoras significativas sin una gran inversión, manifestó que el principal obstáculo es la falta de convencimiento en el dueño de la empresa de su importancia viéndolo como un aumento de costos sin beneficios económicos. Esto llevaba a la necesidad de algún otro responsable que verifique el correcto proceder de los operarios en los distintos sectores siendo ella la única encargada de controlar el cuidado por la calidad e inocuidad del producto en toda la empresa cuando solo debería encargarse del análisis en el laboratorio. Además muchas veces sufría la falta de indumentaria para los operarios, y un equipamiento escaso en el instrumental analítico manifestando como ejemplo que estaba esperando desde varios meses atrás la compra de un nuevo medidor de grados Brix. Según su opinión el principal motivo que impulsa la implementación de los distintos protocolos o documentos es las distintas exigencias y reglamentaciones tanto a nivel municipal como provincial al momento del transporte y comercialización del producto. Respecto a este tema mostró la documentación de la empresa correspondiente a la Certificación de Aptitud Ambiental, el Registro Nacional de Establecimiento y el Registro Nacional de Producto Alimenticio.

6. CONCLUSIONES

El relevamiento de las empresas de la IAB en la zona fue muy similar en porcentaje al realizado a nivel nacional, dando como resultado que la gran mayoría corresponde a microempresas y sólo aproximadamente el veinticinco por ciento son PyMEs.

Al interrogar a los encargados de las empresas del partido de La Plata sobre el nivel de implementación de los procedimientos que conforman un SGC menos del cuarenta por ciento de los encuestados manifestó desarrollar alguno de éstos llevando registro de las operaciones, la cual es la forma correcta y más eficiente de realizarlos. Contrastando este resultado ante el estudio de caso analizado, el escaso porcentaje igualmente pareciera alto debido a que según se pudo comprobar, operativamente la toma de registros periódicos requiere responsables designados para tal fin y capacitación permanente de los operarios.

La gran mayoría de los encuestados, al igual que lo observado en el caso de estudio, manifestó que facilitarles a las empresas el acceso a cursos de capacitación para los operarios sería una mejora notable al momento de llevar a cabo los procedimientos. Si bien el desconocimiento no fue una de las dificultades principales que impida la implementación expresada directamente por los encuestados al momento de dar su respuesta, indirectamente, se puede afirmar que fue uno de los principales motivos que llevaron a no responder la encuesta predominantemente en las Microempresas obteniendo en este estrato un índice de respuesta menor a los de PyMEs. Lo que sí fue destacado en general por los encuestados como un gran impedimento fue la falta de normativas claras y los tiempos excesivos en los trámites de habilitación o entrega de registros. Esto junto al desconocimiento de su importancia y peligrosidad podría ser uno de los principales motivos de que poco más del treinta por ciento de la muestra en estudio comercialice alimentos sin algún tipo de control sanitario.

Específicamente en el caso de estudio visitado también se observaron muchas de las problemáticas manifestadas en general al responder la encuesta. Además al poder hacer un análisis más detallado de la situación particular de la empresa, se concluye que el principal impedimento muchas veces para llevar adelante los procedimientos que conforman un SGC es la falta de interés y convencimiento de su importancia por parte del dueño de la empresa, primera condición necesaria en cualquier establecimiento para lograr que luego haya un compromiso real de todos los empleados por el cuidado de la calidad e inocuidad del producto y una preocupación que surja desde su propia iniciativa por hacer las cosas bien.

7. REFERENCIAS

- AAPRESID.** 2008. Protocolo de Agricultura Certificada. 26 pp
- Abadía, M. B. y Napolitano, G.** 2006. Sistemas de aseguramiento de calidad: alineación de los entornos organizacional y tecnológico para la creación de ventajas competitivas. 16pp.
- BANCO MUNDIAL.**2005.Food Safety and Agricultural Health Standards: Challenges and Opportunities for Developing Country Exports. Disponible en: <http://www-wds.worldbank.org/>
- CAA.** 1969. Código Alimentario Argentino. Capítulo VI. En: www.anmat.gov.ar. Visitado en agosto de 2016.
- CEPAL,** 2010. Balance de inserción internacional de las cadenas agroindustriales argentinas. Documento de proyecto. 243 pp.
- Cherasco, A. M., y Palladino, A.** 2010. Estudio de relevamiento sobre certificaciones a empresas agroalimentarias. PROCAL II Disponible en <http://www.alimentosargentinos.gov.ar> Última visita agosto 2014. 37 pp.
- Conca, F. J., López, J. y Taris, J. J.** 2004. Development of a measure to assess quality management in certified firms, European Journal of Operational Research. 36 pp. Disponible en: <http://rua.ua.es/>
- COPAL,** 2014. Información estadística de la IAB. Edición No 26, Newsletter Informativo Marzo. 5pp.
- De la Poza Pérez, J. Martínez Jiménez J. R. y Vallejo Martos, M. C.** 2003. Encuestas por correo en administración de empresas. Análisis del índice de respuesta. 14pp.
- Donato, V.** 2011. Monitoreo permanente de la situación de las PyME y grandes empresas agroalimentarias. Fundación Observatorio PYME. 263pp.
- Diario Oficial de la Unión Europea.** 2009. Lista de los alimentos o ingredientes alimentarios que los Estados miembros autorizan a tratar con radiación ionizante. Disponible en: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:283:0005:0005:ES:PDF>
- Evans, J. R.** 2005. Administración y Control de la Calidad. International Thomson Editores, México.
- Easton, G.S. y Jarrell, S.L.**1998. The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. Journal Of Business, Vol 71. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/>
- FAO.**1997.Depósito de documentos. El estado mundial de la agricultura y la alimentación.

Parte III. La agroindustria y el desarrollo económico.

FAO. 2003. Elaboración de un marco para las Buenas Prácticas Agrícolas.

FAO. 2004. Depósito de documentos. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Inocuidad y calidad de los alimentos en Europa. 14 pp.

Feigenbaum, A. V. 2005. Control Total de la Calidad. CECSA, México.

Fiorentini, C. 2014. Jornada Mundo Alimento, Sistemas de Gestión de la Calidad para la exportación de alimentos. Chacabuco, Buenos Aires.

Grunert, K. 2005. Food quality and safety: consumer perception and demand. European Review of Agricultural Economics, 32 pp.

INTA. 2010. Documento Base del Área Estratégica: Agroindustria Año 2010 – 2015. Buenos Aires, Argentina. 28 pp.

INTI. 2006. Cuaderno tecnológico N° 1. Lácteos. La mejora en la competitividad de las PyMEs queseras argentinas. 38 pp.

INTI. 2007. Cuaderno tecnológico N° 2. Lácteos. Buenas Prácticas de Manufactura. 71pp.

ISO. 2004. Environmental management systems - Requirements with guidance for use. ISO 14001. Second Edition. Geneva.

ISO. 2005. Food Safety management systems - Requirements for any organization in the food chain. ISO 22000. First Edition. Geneva.

Larrinaga, O. V. & Rodríguez, J. L. 2012. El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Universidad del País Vasco. 18 pp.

Lorenzatti, S. N. 2006 Factibilidad de implementación de un certificado de agricultura sustentable como herramienta de diferenciación del proceso productivo de siembra directa. 305pp.

Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.maa.gba.gov.ar>. Última visita: 05/2015.

Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.mp.gba.gov.ar/spmm/mipymes/>. Última visita 05/2015.

Palau, H. 2005. Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple. Tesis de Máster en Agronegocios y Alimentos. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía.

Perez, E. 2014. Jornada Mundo Alimento, Sistemas de Gestión de la Calidad para la exportación de alimentos. Chacabuco, Buenos Aires.

Ronderos, J. P. 2014. Informe trimestral sectorial mayo. Edición resumida. Disponible en: <http://www.abeceb.com> Última visita junio 2014. 18pp.

- Saez, F.** 2009. El avance de las normas privadas en el comercio agroalimentario. Una lectura del ambiente institucional. Tesis de Maestría. Programa de Agronegocios y Alimentos. UBA
- SAGPyA.** 2000. Recomendaciones para la implementación de HACCP. 26pp.
- Secilio, G.** 2005. La calidad en alimentos como barrera para–arancelaria. Serie de estudios y perspectivas N° 30. CEPAL, Buenos Aires.
- SurveyMonkey.** Herramienta gratuita de software y cuestionarios para encuestas. Disponible en: <https://es.surveymonkey.com>
- Summers, C.S. D.** 1998. Quality. Prentice, Hall, Columbus Ohio.
- Taylor, J.** 2003. Evaluación de las condiciones edilicias, higiénico-sanitarias y Buenas Prácticas de Manufactura en 18 fábricas de queso mozzarella. - Departamento Fiscalización de Industrias Lácteas - Ministerio de Asuntos Agrarios – Provincia de Buenos Aires. 9 pp.
- TradeNosis.** Servicio de Búsqueda de Negocios. Disponible en: <http://trade.nosis.com/es>. Última visita 05/2015
- Trujillo, B.M. M.** 2010. Acciones colectivas de pequeñas y medianas empresas para superar las barreras del comercio exterior: Consorcios de Exportación de Alimentos en Argentina. 75 pp.
- Unger, N.** 2007. La calidad en la industria agroalimentaria regional. 117 pp.
- Yin, R. K.** 1989. Case Study Research. Design an Methods, Applied Social Research Methods Series. Vol, 5, Sage Publications, London.

ANEXO I

Relevamiento de IAB en el municipio de La Plata:

- Productos de molinería, almidones y productos amiláceos, otros productos alimenticios

LA CUADRA DE LA PLATA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: Plaza Paso 79, 13 y 44, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: (0221) 424-0696

Pequeña empresa

LA PIEDAD SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 37 747, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4272960 / 221 4248761 / 221 4210564

Pequeña empresa

LA CIGARRA SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 45 913, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

COOPERATIVA DE TRABAJO LA JOSEFA LIMITADA

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 48 632, 112, 8, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4258276

Microempresa

LA ESFERA SOCIEDAD DE HECHO DE CASOLO JUAN ALBERTO Y FERNAND

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 51 1086, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

S A MIGUEL CAMPODONICO LIMITADA

[Elaboración de productos de molinería](#)

Domicilio: 58 331, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

No PYME

MAJUMLARA SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 80 180, **La Plata, La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Pequeña empresa

ESTABLECIMIENTO MODELO MARTIN SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 13 437, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4824313

Pequeña empresa

GRAN CONFITERIA PARIS SRL

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 7 849, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4248564/ 221 4828840 / 221 4210838

Pequeña empresa

MONTSERRAT SH DE GLORIA MARIO Y GABRIEL PAVAN

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 8 764, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel:221 4210948

Pequeña empresa

PANIFICADORA COAZ SRL

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: Camino Rivadavia 713**La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

COOPERATIVA DE TRABAJO ANGI LIMITADA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: Camino Rivadavia E/ 130 y 131, **La Plata** (1900)Buenos Aires, Argentina

Microempresa

FABRICA DE PASTAS MAMA CORA SRL

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 122 46, **La Plata** (1900)Buenos Aires, Argentina

Microempresa

FIGONI RUBEN OSCAR Y FIGONI MARIANO NAHUEL SH

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 131 767, **La Plata** (1900)Buenos Aires, Argentina

Microempresa

DUARTE JESICA ALEJANDRA Y DIAZ DAMIAN SH

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 22 378, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

PANIFICADORA MAYO SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 146 732, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4708424

Pequeña empresa

REJ SRL

[Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería](#)

Domicilio: 47 669, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4233495 / 221 4232023 / 221 4230977 / 221 4214600

Pequeña empresa

CONDIAR SRL

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 66 1919, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4505850 / 221 5120437 / 221 4505716/ 221 4270277

Microempresa

NADAL Y ZACCARO SH

[Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería](#)

Domicilio: 7 1500, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4211934

Pequeña empresa

RUAR SRL

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 43 530, **La Plata**(1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 15-481-3517

Microempresa

TRAVERSA HERMANOS SH

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 10 416, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4258916

Microempresa

BARRESI HNOS SH

[Elaboración de macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 55 751, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

HEDAMAR SRL

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: Diagonal 75 344, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 457-2754

Microempresa

LOUREIRO Y LOUREIRO DE ADRIANA Y PATRICIA N SH

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 27 173, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

SCAZZOLA ANA Y ABRAHAM SH

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 3 888, Tolosa, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

ÑILQUE SA

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 27 1474, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 453-0981

Microempresa

PANADERIA EL TRIO SH DE DEMARIA EMILIANO FERNANDEZ JULIAN Y C

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 528 54, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

ALARCON JULIO CESAR Y ANDREOTTA MARIA MARGARITA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 18 1727, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 2214577350

Microempresa

REINALDO I DEBEZA PERALTA SA

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 65 1177, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 452-7615

Microempresa

BELL GELATO SA

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 22 530, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4794386 / 221 4705658

Microempresa

BON MI SRL

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Tel: 221 4536293 / 221 4523379

Microempresa

GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL CA SOSA SA

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 16 435, A, Pb, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

GRAN DIPLOMA SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 122 1473, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4218301

Microempresa

GALLETITAS DEL CIELO SRL

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 522 2321, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221-4822691

Microempresa

CONFITERIA GABY SRL

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 46 y 10 748, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 2214837929

Microempresa

PANIFICADORA INTEGRAL SAIYC

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 48 535, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

COOPERATIVA DE TRABAJO BARI LIMITADA

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 159 1637, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

EMPRENDIMIENTO LAMARRI SRL

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 7 256, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

LH MARTIN SA

[Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería](#)

Domicilio: 12 575, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

ALEJANDRO ANIBAL ORONA Y FERNANDO ANDRES SZAKALICKI SH

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 13 y 35 151, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

MALMAR ALIMENTOS SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 34 y 7 603, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4220203

Microempresa

BISAN SRL

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 80 Entre 116 y 117 175, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

MR PAN COOPERATIVA DE TRABAJO LIMITADA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 529 Bis 633, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4796060 / 221 4792525

Microempresa

PATISSERIE CALFIN SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 501 1886, Manuel B. Gonnet, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

CASA GENOVA DE LEANDRO OSCAR AVILA Y ALICIA MARIA SANTANGEL

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 47 1234, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

DALBES ARGENTINA SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 50 1758, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 452-1619

Microempresa

SOC DE HECHO MOREDO Y CORIA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 137 E 527 y 528, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

COMPAÑIA LUXIME SRL

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 24 416, C, 1, 40 y 41, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

CASA LAGRANGE SRL

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: Calle 50 476, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4215580

Microempresa

VARESE S H DE VELEZ HUGO DANIEL Y CARRERA MIGUEL ANGEL

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 13 85, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

BIRPAV SA

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 71 1127, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 2214536018

Microempresa

ROTEX EMARA SA

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 48 726, C, 10, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

GAMBAROTTA PASCUAL Y GAMBAROTTA ERNESTO SH

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 66 3597, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4506452

Microempresa

MANGANO O Y REITANO J M SH

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 7 2014, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

ALIMENTOS BADALONI SA

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: Leandro N. Alem 190, **Ensenada** (1925), Buenos Aires, Argentina

Tel:469-1451

Pequeña empresa

NEGRELLI HNOS SH

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 8 1149, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4831045

Microempresa

IL GATTO ROSSO SRL

[Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares](#)

Domicilio: 58 684, C, 2, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

SANTA ANATOLIA SH DE RUBEIS GRACIELA B Y RUBEIS IDA A

[Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.](#)

Domicilio: 62 179, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

VACHETTA HERMANOS SH DE VACHETTA ABEL MARTIN Y VACHETTA FAB

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 42 1268, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4219083

Microempresa

PANIFICADORA TIMOSSÌ

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio Av. 44 S/N Esq. 165**La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel:221 4793833

Pequeña empresa

BARRESI HNOS SOC DE HECHO

[Elaboración de productos de panadería](#)

Domicilio: 10 y 55, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 2214213420

Microempresa

AGRICOLA DEL PLATA

[Elaboración de productos de molinería](#)

Domicilio:44 3556, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 2214797761

Pequeña empresa

- **Leche y crema elaboradas y otros productos lácteos**

LACTEOS SANTA REGGINA LA PLATA SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 58 1752, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4539064

Microempresa

LA TARQUINA SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 122 y 636, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4254426/ 4230924/ 4891048 4820088/ 4822122/ 4828805/ 4214099/ 4896153

Microempresa

LA ROSA SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 9 1287, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

THIONIS SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 13 478, **La Plata** (1900) Buenos Aires, Argentina

Microempresa

GELATO SA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Ruta Provincial 36 y 630, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 011 45543476/ 221 4271289/ 4700594

Mediana empresa

LUJUS SA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Av. 122 74 **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4839072

Pequeña empresa

LAUKY LACTEOS SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 29 E/59 y 60 1336, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4576052

Pequeña empresa

MORO HNOS SA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 71 343, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4840675

Microempresa

SAN LUCIANO SCA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Diag 73 1915, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

VIEYTES PRODUCTOS LACTEOS SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 55 647, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

MAYOCCHI JORGE ANTONIO Y MAYOCCHI ADALBERTO OMAR SH

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 122 y 636, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

FERRARIS JOSE LUIS Y VAN DEN NIEUWENHOF GUILLERMO MARIO S DE

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Genova E 154 y 155 3015, Buenos Aires, Argentina

Microempresa

ROMYCO SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 2 y 168 Edif 5, Buenos Aires, Argentina

Microempresa

LACTEOS EL BUFALO SH

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 14 267, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

LACTEOS SAN JORGE SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 29 1322, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 15 420-4503

Microempresa

EL OSO POLAR SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 44 E 139 y 140 2215, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

MODESTO BERTOLINI SAICIA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Ruta 215 Km 42, Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 3442222

Pequeña empresa

GRANJA ARRAYANES S.R.L.

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Ruta 215 km. 65, Buenos Aires, Argentina

Pequeña empresa

LA FORESTAL Y GANADERA S.A.

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Ruta 215 Km. 11., Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 443169

Microempresa

FERRER JOSÉ ENRIQUE

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Cuartel IX Oliden Buenos Aires, Argentina.

Microempresa

SALIMBENI FERNANDO HUGO

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Calle 13 y ex vías FFCC La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

SOLÁ GONZALO MARTÍN

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Estancia San Juan. Zona Rural. Oliden Buenos Aires, Argentina.

Microempresa

LACTEOS SAN JORGE S.R.L.

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Ruta 36 km. 83. Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 15 4204503

Microempresa

ASOC. COOP. ESCUELA AGROP. GRAL. LUCIO MANSILLA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Ruta 54 km. 13, Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4911760

PARDO GUILLERMO ALFREDO (EX LA BONAERENSE SRL)

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Vieytes, Buenos Aires, Argentina

Microempresa

ITALO ARGENTINA DE HELADOS SA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Calle 14 730, 1º, Calle 46 y 47, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

BHEL SRL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 44 2215, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4703386

Microempresa

TENTARE SA

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 33 682, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 471-3163

Microempresa

IL MILENIO SRL

[Elaboración y venta de helados](#)

Domicilio: 520 1780 **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Pequeña empresa

BIDEGAIN HÉCTOR RAÚL

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Roberto J. Payro., Buenos Aires, Argentina

Microempresa

GARCIA URCOLA ENRIQUE J.

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: Roberto J. Payro, Buenos Aires, Argentina

Microempresa

CARNEVALI HNOS

[Elaboración de productos lácteos](#)

Domicilio: 520y 209La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4913490 / 221 4913623

Pequeña empresa

- Carne, pescado, frutas, hortalizas, aceites y grasas

LACTEOS DE POBLET SA

[Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas](#)

Domicilio: Ruta Provincial 36 y 630, La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 011 4554-2549

Mediana empresa

YALECOR SA

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 64 29, La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 2352 431894

Pequeña empresa

COGRAN DEL SUR SA

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 12 30, 1, La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Pequeña empresa

CARNES DEL SUR SRL

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 21 103, La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

OMAR HORACIO DE STEFANO SRL

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: Camino Rivadavia 840, **Ensenada** (1925), Buenos Aires, Argentina

Tel: 4259138/ 4695244 / 4695181 / 4601191 / 4601181

Pequeña empresa

P R A SRL

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: Diagonal 73 2663, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

MATADERO FRIGORIFICO CACHARI SA

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: Diagonal 73 2473, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

LOS TALAS SRL

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 70 862, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

VERETTONI HERMANOS DE VERETTONI RUBEN DAVID Y VERETTONI SONI

[Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas](#)

Domicilio: 12 168, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4253666

Microempresa

PROVISUR DE M I MARTINEZ Y O E SUAREZ

[Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas](#)

Domicilio: 5 1629, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

DRYERS SA

[Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas](#)

Domicilio: 49 876, **La Plata** (1900) Buenos Aires, Argentina

Microempresa

AL MAR GANADERA SRL

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 171 1485, **La Plata** (1900)Buenos Aires, Argentina

Pequeña empresa

LEFAG SRL

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 45 5170, **La Plata** (1900)Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4620710

Microempresa

REMORINI RAUL ALBERTO

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 131 y 659 **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 491-0007

Pequeña empresa

LIDIA PASQUALI DE BRUNETTO

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: Ruta 2 Km. 44,5 **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

CARNES YAMUNI S.A.

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 529 635 **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 4837490/ 4642853

Mediana empresa

DOS SANTOS GABRIEL GERARDO

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: calle 9 esquina 530 **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

BRAND-SUR S.R.L.

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: Paso 66, Buenos Aires, Argentina

Microempresa

ETCHEVERRI OSCAR ALBERTO

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: Correa Morales S/Nº Oliden Buenos Aires, Argentina

Microempresa

GRANJA ECOLÓGICA S.A.

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 14 1481 La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 4515943/ 4513440

Pequeña empresa

AVÍCOLA DEL CRUCE S.R.L.

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 5 1461 La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 425-9407

Pequeña empresa

DI BERNARDO JULIO Y MARIANO SOCIEDAD DE HECHO

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 13 2273 La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Microempresa

FORBAR SRL

[Elaboración y conservación de carne](#)

Domicilio: 1 1164, La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4891756 / 221 4892694

Pequeña empresa

- Bebidas

ANSILTA SA

[Elaboración de vinos](#)

Domicilio: 2 Nº 80, La Plata (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 4246381

Pequeña empresa

CERVECERA FALKNER SA

[Elaboración de bebidas malteadas y de malta](#)

Domicilio: 44 2049, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 221 4791292

Pequeña empresa

COOPERATIVA DE PROVISION Y COMERCIALIZACION DE LA COSTA

[Elaboración de vinos](#)

Domicilio: 29 4933, **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 0221 461-1502

Microempresa

NECTARY

[Elaboración de vinos , vinagres y derivados de la miel.](#)

Domicilio: Polígono Ind.**La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina

Tel: 0221-155067000/ 221- 475 0405

Pequeña empresa

QUINTA MABI

[Elaboración artesanal de licores y dulces](#)

Domicilio: Barrio Los Talas. **La Plata** (1900), Buenos Aires, Argentina.

Tel: 0221-4621327

Microempresa

OGRESTE ESTEBAN RAMIRO - AMERINDA

[Productos de miel y derivados](#)

Tel: 482-1744; 15-4540266

Microempresa

ANEXO II:

Encuesta a IAB

1. ¿Implementa alguno de estos protocolos en su establecimiento? MIP, POES, BPM, HACCP, SGCT.

- No implemento ni conozco
- No implemento pero estoy informado del tema
- Implemento pero no llevo registros
- Implemento y llevo registros de las operaciones

2. ¿Cuáles cree que son los principales motivos que le impiden implementarlos? (en caso de no hacerlo)

- Desconocimiento
- Falta de recursos económicos
- Falta de recursos humanos (capacitación del personal)
- Falta de legislaciones o normativas claras al respecto

Otro (especifique)

*** 3. En su opinión, ¿Qué acciones serían favorables para su implementación?**

- Asesoramiento y asistencia técnica
- Disponibilidad de subsidios o créditos para las empresas que los quieran implementar
- Cursos de capacitación para los operarios
- Adecuación de las normativas según tipo y tamaño de la empresa

Otras/Comentario

4. En caso de hacerlo, ¿Cuál/Cuáles implementa?

- Manejo Integrado de Plagas (MIP)

- Procesos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (ARPCC/HACCP)
- Sistema de Gestión de Calidad Total (SGCT/TQM)

5. ¿Cuáles fueron las principales razones que lo llevaron a su implementación?

- Reducir los costos y defectos
- Mejorar la eficiencia de la producción
- Mejorar la imagen de la empresa
- Obtener una ventaja competitiva
- Lograr la satisfacción de los clientes
- Lograr la introducción en nuevos mercados
- Por exigencias normativas o legales

Otra (especifique)

*** 6. ¿Cuenta su empresa con alguna/s de estas Certificaciones?**

- RNE
- RNPA
- Certificación de Aptitud Ambiental
- Normas ISO
- Ninguna

Otras (especifique)

ANEXO III:

Estimado/a:

Le enviamos este correo solicitando su respuesta a una encuesta adjunta. Nos interesa su colaboración para obtener datos que nos permitan conocer y evaluar las características del sector productor de alimentos de la región.

La encuesta es muy sencilla. Está conformada por seis preguntas con opciones múltiples de respuesta, la cual puede contestar ingresando al siguiente enlace. Es totalmente anónima y la finalidad es únicamente académica ya que servirá para el desarrollo de un Trabajo Final de la carrera de Ingeniería Agronómica.

Agradecemos enormemente su respuesta.

Atte:

Benítez Andrés Ignacio.

Tesista en la Cátedra de Agroindustrias.

Facultad de Cs. Agrarias y Forestales UNLP.

Ing.Agr. Jorge D. Lara.

Jefe de la Cátedra de Agroindustrias.

Facultad de Cs. Agrarias y Forestales UNLP.

ANEXO IV:

Manual de Calidad

Empresa Lujus S.A.



ÍNDICE

1. Introducción

- 1.1 Presentación de la Organización
- 1.2 Enfoque basado en procesos

2. Objeto y Campo de Aplicación

- 2.1 Objetivo
- 2.2 Alcance

3. Términos y Definiciones

4. Sistema de gestión de la calidad

- 4.1 Requisitos generales
- 4.2 Determinación de áreas de producción principales de Lujus S.A.
- 4.3 Requisitos de la documentación

5. Responsabilidad de la Dirección

- 5.1 Compromiso de la dirección
- 5.2 Enfoque al cliente
- 5.3 Política de la calidad
- 5.4 Planificación
- 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
- 5.6 Revisión por la Dirección

6. Gestión de los Recursos

- 6.1 Provisión de recursos
- 6.2 Recursos humanos
- 6.3 Infraestructura
- 6.4 Ambiente de trabajo

7. Realización del producto

- 7.1 Planificación de la realización del producto
- 7.2 Determinación de los requisitos relacionados con el producto
- 7.3 Compras
- 7.4 Control de la producción
- 7.5 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

8. Medición, análisis y mejora

- 8.1 Generalidades
- 8.2 Seguimiento y medición
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.4 Análisis de datos
- 8.5 Mejora

1. Introducción

1.1. Presentación de la Organización

La empresa Lujus S.A. es una empresa que se dedica a la elaboración de cremas heladas, fue fundada en 1985 en la ciudad de La Plata, ubicada en la calle 115 entre 41 y 42. En el año 2012 se trasladó a la calle 120 esquina 34 con el objetivo de ampliar la empresa elaborando más productos y contratando más operarios.

El Sistema de Gestión de la Calidad descrito en el presente Manual, es implementado y mantenido por Lujus S.A. El mismo es recomendado para utilizarlo como documento rector del SGC de la empresa.

1.2. Enfoque basado en procesos

El sistema de calidad está basado en la definición y gestión de los procesos a través del desglose de las actividades de la organización en etapas bien definidas para establecer la secuencia correcta y la adecuada interacción que pueda existir entre ellas.

Los procesos necesarios para la gestión son los siguientes:

- ◆ Programación y planificación de actividades y productos.
- ◆ Presupuesto económico y financiero.
- ◆ Programación y gestión de compras y suministros.
- ◆ Gestión comercial y tratamiento de pedidos.
- ◆ Proceso de fabricación de los diferentes productos.
- ◆ Logística interior de materiales.
- ◆ Control de calidad de suministros, productos intermedios y productos acabados.
- ◆ Expediciones y entrega de materiales.
- ◆ Relaciones con clientes y servicio postventa.
- ◆ Contabilidad general y de costos.
- ◆ Facturación y gestión de cobros.
- ◆ Confección y revisión del sistema de calidad de la organización.
- ◆ Sistemas de participación de los empleados.

2. Objeto y Campo de Aplicación

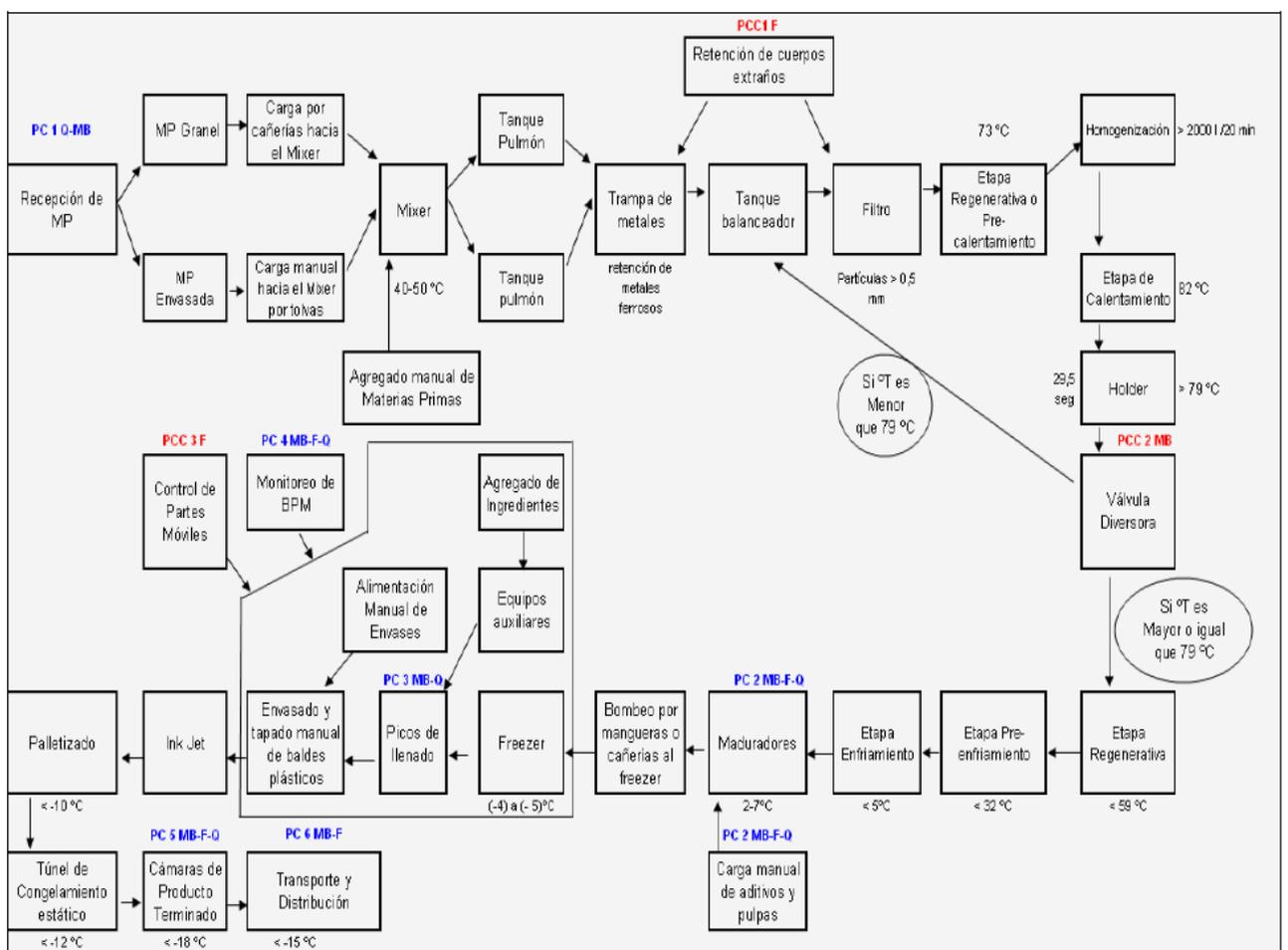
2.1. Objetivo

El presente Manual tiene el propósito de describir el Sistema de Gestión de la Calidad de Lujus S.A. así como documentar y comunicar a los integrantes de la organización la Política, Objetivos de Calidad que la Dirección establece, servir de guía para el personal en su aplicación diaria para obtener la calidad en cada uno de sus procesos y la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

2.2. Alcance

En el presente manual se describen los lineamientos a seguir para mantener la calidad del producto, aplicables en la línea de producción de cremas heladas incluyendo los proveedores y clientes.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de elaboración de cremas heladas:



Referencias:

PCC: Puntos Críticos de Control

PC: Puntos de Control

MB: Microbiológico

F: Físico

Q: Químico

3. Términos y Definiciones

Acción correctiva: acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad de un defecto o cualquier otra situación no deseada existente, para impedir su repetición.

Acción preventiva: acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial, de un defecto o cualquier otra situación no deseada para prevenir que se produzca.

Auditoria de la calidad: examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones están implementadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

Conformidad: cumplimiento de los requisitos especificados.

Gestión total de la calidad: forma de gestión de una organización que aporta beneficios para todos sus miembros y para la sociedad centrada en la calidad, basada en la participación de cada uno de sus integrantes, y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los procesos.

Manual de la calidad: documento que establece la política de calidad y describe el sistema de la calidad de una organización.

No conformidad: incumplimiento de un requisito especificado.

Plan de acciones: conjunto de acciones preventivas y/o correctivas.

Planificación de la calidad: diseño de las actividades que establecen los objetivos y requisitos para la calidad y para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.

EUN: Encargado de la Unidad de Negocio.

4. Sistema de Gestión de la Calidad

4.1 Requisitos Generales

Lujus S.A. establece, documenta, implementa y mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad mejorando continuamente su eficacia. Para ello la empresa:

- ♦ identifica los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización;

- ◆ determina la secuencia e interacción de estos procesos;
- ◆ determina los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;
- ◆ asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos;
- ◆ realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos;
- ◆ implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos;

4.2 Determinación de áreas de producción principales de Lujus S.A.

Área 1: Recepción o recibo de la materia prima.

Área 2: Tratamiento térmico.

Área 3: Procesos específicos por producto.

Área 4: Envasado.

Área 5: Almacenamiento producto terminado.

Área 6: Despacho.

Con el propósito de tener una adecuada sistematización en el trabajo de autocontrol de la empresa, se programa de acuerdo a las diferentes áreas que existen los procedimientos específicos necesarios para garantizar la calidad durante todo el proceso. Los cuales serán responsabilidad directa de los encargados de cada área pero final del Director de Calidad.

La Gestión de la Calidad involucra también el control de la documentación, registros y datos, medición, análisis y seguimiento de la satisfacción del cliente, auditorías internas,

tratamiento de no conformidades, y la retroalimentación del SGC para la mejora continua.

4.3 Requisitos de la Documentación

4.3.1 Generalidades

Lujus S.A. posee una estructura documental basada en la siguiente jerarquía:

- ◆ Nivel 1: Manual de Calidad
- ◆ Nivel 2: Procedimientos Generales
- ◆ Nivel 3: Procedimientos Específicos / Instructivos de Trabajo
- ◆ Nivel 4: Registros

4.3.2 Manual de la Calidad

Es el documento rector dentro de la estructura de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad adoptado por Lujus S.A. En él se establece la declaración de la Política y de los Objetivos de Calidad, el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, se hace referencia a los procedimientos y se indica la interacción entre los procesos del mismo.

Responsabilidades

ACCIÓN	RESPONSABLE
Aprobación del Manual de Calidad	EUN
Elaboración, revisión y administración del Manual de Calidad	Responsable de Calidad
Información al Representante de la Dirección sobre la necesidad de alteraciones en el Sistema de Calidad a fin de analizar la posibilidad de modificar el Manual de Calidad	Responsables de Áreas
Información al personal de su área sobre el contenido del Manual de Calidad	Responsables de Áreas
Implementación inmediata de las modificaciones en la parte del Sistema de Calidad que posee bajo su competencia	Responsables de Áreas

La distribución del Manual de Calidad es realizada conforme al criterio de control de documentos y su alcance es el siguiente:

Todas las copias son selladas como Copia Controlada en la primera hoja.

Las copias del Manual se encuentran distribuidas:

Original: Oficina de Calidad

Copia Controlada: Área de Producción

4.3.3 Control de documentos

Los Documentos son revisados y aprobados antes de su distribución por personal autorizado, de acuerdo a lo indicado en el Procedimiento General correspondiente.

Cualquier cambio en los Documentos y / o en los datos es revisado y aprobado por personal responsable con las mismas funciones de quienes que lo revisaron y aprobaron inicialmente, salvo que expresamente se haya especificado otra cosa. Asimismo, se identifica adecuadamente la naturaleza de los cambios producidos y el estado de revisión actual de los mismos.

Las versiones de los Documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso siendo éstas legibles y fácilmente identificables. En cuanto a la documentación externa, su control y distribución se detalla en el Procedimiento General correspondiente.

Los Documentos obsoletos son retirados y destruidos.

4.3.4 Control de los Registros

Lujus S.A. establece y mantiene actualizado un Procedimiento General documentado para identificar, recoger, acceder, archivar, guardar y mantener al día los Registros de calidad. Éstos se conservan para demostrar conformidad con los requisitos especificados y el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los Registros de la Calidad reúnen las siguientes características:

- ◆ Son legibles de forma que resulte claro extraer la información de los mismos.
- ◆ Son fácilmente identificables.
- ◆ Son accesibles.

- ◆ Están protegidos contra daños, deterioro o pérdidas.

El detalle de la metodología a emplear para la emisión, identificación y archivo (incluyendo tiempo de retención) así como también la descripción de la disposición de los mismos una vez vencido el tiempo de retención, se indica en el Procedimiento General correspondiente. El mismo está basado en las condiciones y requisitos principales de archivo para cada registro.

5. Responsabilidad de la dirección

5.1. Compromiso de la dirección

Objetivo

Asumir el compromiso por parte del Encargado de la Unidad de Negocio (EUN) de implementar un Sistema de Gestión de Calidad capaz de mejorar continuamente su eficacia, asegurando que los requisitos de los Clientes son determinados y cumplidos con el propósito de lograr su satisfacción.

Responsabilidades

La responsabilidad por asumir el compromiso de la Dirección, medir la eficacia y eficiencia del SGC y darle un enfoque hacia la satisfacción del cliente, es del EUN de Lujus S.A.

Procedimiento

El EUN establece, comunica y difunde a toda la organización:

- La Política de Calidad (ver punto 5.3 de la sección 5 del MC)
- Objetivos de Calidad (ver punto 5.4.1 de la sección 5 del MC)
- Monitoreando su evolución y eficacia a través de las “Revisiones por la Dirección” (ver punto 5.6 de la sección 5 del MC) y a través de las reuniones de “Mejora Continua” (ver punto 8.5.1 de la sección 8 del MC).
- Asignando los recursos necesarios (ver punto 6.1 de la sección 6 del MC)

5.2 Enfoque al Cliente

Lujus S.A. establece el Sistema de Gestión de la Calidad con los objetivos básicos orientados a que la satisfacción del Cliente sea el eje fundamental de las actividades en

la empresa, coordinando los esfuerzos para que los productos brindados concuerden con las expectativas de los clientes

5.3. Política de Calidad

En Lujus S.A. nos comprometemos a recepcionar materia prima de alta calidad con el fin de producir helados distinguidos y seguros, que satisfagan plenamente las necesidades de nuestros consumidores, y asegurando la inocuidad de nuestros productos.

Mediante un Sistema de Mejora Continua en nuestros procesos buscamos asegurar que todos nuestros productos estén libres de contaminación física, química y microbiológica. Con esto lograremos eliminar defectos, rechazos y reclamos, previniendo incidentes que pongan en riesgo la salud de nuestros clientes.

Motivamos el progreso de nuestro equipo de trabajo a través del desarrollo de sus capacidades y alentando su crecimiento.

Buscamos mejorar las relaciones y acuerdos con los proveedores y la comunidad.

Lujus S.A. se compromete en el cumplimiento de la presente Política de Calidad a cumplir con todas las disposiciones legales nacionales vigentes y la de las empresas relacionadas.

5.4. Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

- Obtener un alto grado de satisfacción de nuestros Clientes.
- Contar con personal capacitado, consciente y comprometido con la calidad y la excelencia.
 - Cumplir satisfactoriamente los requisitos del cliente, legales, reglamentarios y normativos.
 - Mejorar continuamente nuestros procesos de manera de lograr ser un referente en el sector
 - Contar con proveedores que presenten servicios y productos de calidad y excelencia logrando desarrollar compromisos mutuos.

Responsabilidades

Es responsabilidad del EUN en conjunto con los responsables de las áreas y atendiendo a los requerimientos de la empresa, definir y difundir los Objetivos de Calidad.

Procedimiento

Durante las siguientes etapas:

- Planificación del Sistema de Gestión de Calidad
- Revisión por la Dirección
- Planificación de la realización del producto
- Reuniones de Mejora Continua

Lujus S. A. monitorea y sigue la evolución de los objetivos de calidad.

5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Objetivo

Asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad definido, cumpla con los requerimientos de la norma ISO 22000 y mantener la integridad del mismo durante los cambios.

Responsabilidades

La responsabilidad por la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad es del EUN y de los Responsables de Área.

La responsabilidad por definir la adecuación a los requisitos de la Norma aplicada es del Representante de la Dirección.

Procedimiento

El Responsable de Calidad en conjunto con el EUN y los responsables de cada área, definen e implementan el Sistema de Gestión de la Calidad, con una actividad grupal y participativa de los responsables de las distintas actividades de la Organización.

El seguimiento de estas actividades es realizado por el EUN al momento de realizarse las actividades "Revisión por la Dirección". Indicado en MC 5.6.

La adecuación y conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad es verificada a través de auditorías Internas.

Todo cambio en la Organización que pueda afectar el normal desempeño del SGC debe ser planificado para asegurar la integridad del Sistema, aun cuando se encuentre en desarrollo la propia etapa de cambio.

5.5.1 Responsabilidad, autoridad y comunicación

Objetivo

Designar al representante de la Dirección y definir sus responsabilidades.

Responsabilidades

La responsabilidad por la designación y definición de responsabilidades del Representante de la Dirección es del EUN.

Procedimiento

El EUN designa como Representante de la Dirección, al Responsable de Calidad y define sus responsabilidades independientemente de las que tiene asignadas como Responsable de Calidad:

- Asegurar que se establecen, implantan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la Dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la Organización.
- Coordinar las reuniones de “Revisión por la Dirección” y de “Mejora Continua”.
- Realizar el seguimiento sobre las acciones relacionadas con productos y/o procesos no conformes (trazabilidad y recall).

5.5.2. Comunicación Interna

Objetivo

Asegurar los procesos de comunicación interna, considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de mejorar el desempeño de la Organización, involucrando a las personas con los Objetivos y Política de Calidad de la empresa.

Responsabilidades

Es responsabilidad del EUN y del Representante de la Dirección asegurar los procesos de comunicación interna y monitorear su eficacia.

Procedimiento

En Lujus S. A. son utilizados los siguientes métodos de comunicación interna:

Comunicaciones conducidas por el EUN y los responsables de Áreas, en los lugares de trabajo, promoviendo un mecanismo de retroalimentación

- Charlas de difusión
- Salto de nivel
- Reuniones de seguridad
- Carteleras
- Notas
- Correo electrónico
- Documentos del Sistema de Gestión de Calidad

Principalmente se difunden por estos medios:

- La Política de Calidad
- Los Objetivos de Lujus S.A. y su evolución
- Estrategias de la Organización

La eficacia de los mecanismos de comunicación es monitoreada en la revisión por la dirección y en las auditorías internas.

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1. Generalidades

Objetivo

Asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante la revisión del mismo.

Responsabilidades

Es responsabilidad del Directorio liderar las reuniones de “Revisión por la Dirección”.

Es responsabilidad del Representante de la Dirección coordinar dichas reuniones.

Es responsabilidad del Responsable de Calidad llevar registros de las mismas.

5.6.2. Información de entrada para la revisión

Una vez al año se realiza la “Revisión por la Dirección”, que incluyen la revisión de los requisitos del sistema de gestión de la calidad y sus tendencias de desempeño para alimentar el proceso de mejora continua.

Además se realizan las siguientes reuniones y presentaciones:

- DIARIO: reuniones de Producción.
- SEMANAL
- ANUAL
- SEMESTRAL: Seguridad e higiene.

Todos estos Objetivos son difundidos a la Organización en reuniones de:

- Salto de nivel.
- Reunión de Mentores.
- Reuniones de seguridad.
- Reuniones de Calidad.

5.6.3. Resultado de la revisión

Como resultado de la revisión, decisiones y acciones asociadas a:

- La mejora de la eficacia de Sistema de Gestión de Calidad
- La mejora del servicio
- Infraestructura y mantenimiento de maquinarias
- Ambiente de trabajo
- La necesidad de recursos
- Seguridad

6. Gestión de los recursos

6.1 Provisión de Recursos

Objetivo

Asegurar la identificación y provisión de los recursos esenciales para la implementación de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, los Objetivos de Calidad, la Mejora Continua y aumentar la satisfacción de los clientes.

Responsabilidades

Por la identificación de la necesidad de recursos, todos los integrantes de la organización, según las áreas de su responsabilidad e interfaces.

Por la provisión, el responsable de Lujus S.A. (directores).

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, compromiso, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

6.2.2 Competencia, Toma de Conciencia y Formación

Objetivo

Asegurar que todo el personal afectado a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad sea competente, sobre la base de la educación, formación y experiencias necesarias para asegurar la calidad del servicio y los Objetivos de la Calidad de Lujus S.A.

Responsabilidades

La responsabilidad de elaborar los “Requerimientos del Puesto”, realizar la “Evaluación de Desempeño” y la “Solicitud de Capacitación”, es de los responsables de cada área.

Programar, realizar y medir la eficacia de las capacitaciones, está a cargo del responsable del departamento de RRHH.

Procedimiento

Lujus S. A. capacita a su personal para asegurar su formación y competencia.

La identificación de las necesidades de capacitación son sugeridas a través de:

- Análisis de: Requerimiento del puesto / Legajo del personal
- Resultado de la evaluación de desempeño
- Resultado de una acción correctiva /preventiva.
- Resultado de auditorías.
- Resultado de la revisión por la dirección.
- Resultado de la medición de análisis y mejora.

El responsable del área donde se identifica la necesidad de capacitación, solicita la asignación de recursos al área RRHH, una vez aprobados, el Gerente de Planta o alguien designado, programa, realiza y verifica la eficacia de la capacitación.

Las capacitaciones dictadas y la verificación de su eficacia son registradas.

A los nuevos empleados se les informa de sus tareas a través de una charla de capacitación.

6.3 Infraestructura

Los edificios administrativos y espacios de trabajo existentes poseen la dimensión adecuada para satisfacer la demanda actual y satisfacen los requerimientos de los procesos que se ejecutan, así como a los servicios asociados que proporcionan confort y seguridad al personal.

Los procesos administrativos cuentan con el hardware y el software necesario para su cumplimiento.

Para la ejecución de los procesos operativos se dimensionan adecuadamente los recursos para satisfacer los requerimientos de los Clientes.

Procedimiento

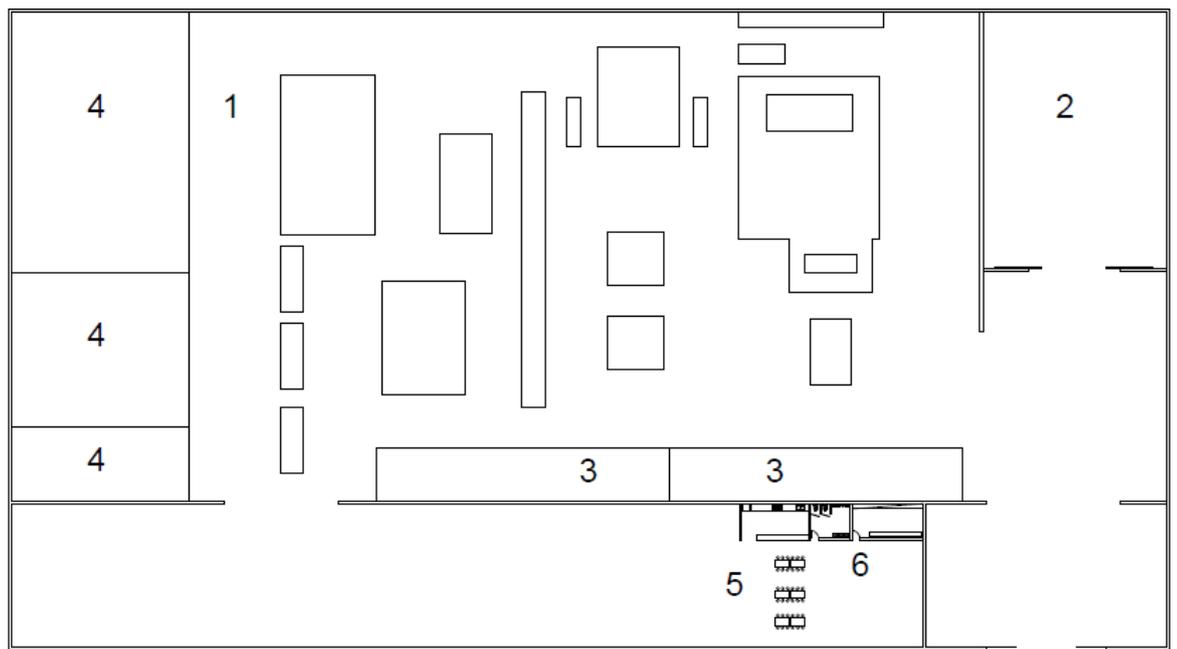
Durante las actividades de:

- Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Planificación de la Prestación del Servicio.
- Planificación del servicio.
- Revisiones por la Dirección.
- Reuniones de Mejora Continua.

Son identificadas las necesidades de asignar recursos para mantener o ampliar la infraestructura.

Estas necesidades son consideradas, analizadas y se le asignan los recursos según el Punto 6.1 del Manual de Calidad "Suministro de Recursos".

Plano de la planta



Superficie cubierta: 60 m x 100 m = 6000 m²

Área de Producción: $40 \times 76 \text{ m}^2 = 3040 \text{ m}^2$ (1)

Depósito

Materias primas: $20\text{m} \times 12\text{m} = 240 \text{ m}^2$ (2)

Productos terminados: $4\text{m} \times 40\text{m} = 160\text{m}^2$ (3)

Área Administrativa: $50\text{m} \times 12\text{m} = 600 \text{ m}^2$ (4)

Servicios auxiliares

Comedor: $7\text{m} \times 10\text{m} = 700 \text{ m}^2$ (5)

Baño: $3\text{m} \times 6\text{m} = 18 \text{ m}^2$ (6)

6.4 Ambiente de Trabajo

Objetivo

Asegurar que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño de los integrantes de la organización.

Creando las condiciones necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto, minimizando los potenciales riesgos para el personal, manteniendo el estado del orden y la limpieza de las instalaciones acorde a las necesidades del proceso definidas según los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento aplicables en cada área de producción.

Responsabilidades

La responsabilidad por asegurar el ambiente de trabajo y hacer cumplir las normas de seguridad, es por parte de los directores de la empresa y de los responsables de las áreas con personal a cargo. Para cumplir las normas de seguridad, la responsabilidad es de todos los colaboradores de Lujus S.A.

Procedimiento

En las actividades de Revisión por la Dirección y reuniones de Mejora Continua, es analizada la adecuación del ambiente de trabajo como para identificar oportunidades de mejora, y los recursos son analizados según el punto 6.1 del Manual de Calidad.

En la actividad de Evaluación de Desempeño del Personal y competencia, toma de conciencia y formación, todo el personal es evaluado. Participa de la evaluación y en conjunto con su inmediato superior, son analizadas las fortalezas y debilidades de cada individuo, utilizando esta actividad como un mecanismo de motivación.

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

Lujus S.A. planifica y desarrolla los procedimientos necesarios para la realización de sus productos que brinda. Los procesos mencionados se realizan considerando los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

A tal fin se han definido criterios para mantener bajo control las variables relacionadas con las actividades de ejecución de los productos y las actividades de verificación de los productos.

Para atender el primer aspecto, la empresa ordena y prioriza sus tareas mediante documentos llamados Ordenes de Fabricación que elabora el sector Programación de la Producción a partir de la información de pedidos de Clientes, que es generada por el Departamento Comercial.

Por otro lado, para definir las tareas de verificación de los productos que se realizan durante las distintas etapas de elaboración, se ha establecido el Procedimiento General de Control de Calidad que identifica las características de las inspecciones y ensayos a ejecutar para corroborar que los productos cumplen con los requisitos.

7.2. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

El plantel de Clientes de Lujus S. A. es amplio y de vinculación discontinua (la vinculación varia con la temporada), lo que hace que la identificación de requisitos sea compleja.

7.2.1. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

El responsable del Departamento Comercial de Lujus S. A. conduce la revisión de los requisitos con el objeto de asegurar que la información obtenida del Cliente es completa, lo que permite comprobar que todas las exigencias puedan ser cumplidas para lograr su satisfacción.

Esta revisión tiene lugar antes de presentar una oferta, o aceptar una orden de compra o pedido de modo que pueda ser resuelta cualquier diferencia.

La revisión tiene por objetivo asegurar que:

- a. Los requisitos del producto están definidos y adecuadamente documentados,
- b. Se ha resuelto cualquier diferencia entre los requisitos de un pedido u orden de compra y las capacidades de la Empresa,
- c. Se tiene la capacidad para satisfacer estos requisitos.

7.2.2. Comunicación con el Cliente

Para evitar interferencias en la comunicación con el Cliente, se establece como canal natural al equipo del Departamento Comercial, que puede ser asistido según necesidad por personal competente de otras áreas.

Con estas comunicaciones, ya sean de carácter verbal o escrito, se garantiza:

- a. La obtención de toda la información sobre el producto.
- b. La respuesta de sus consultas (eventualmente, la concreción de pedidos u órdenes y sus modificaciones).
- c. La retroalimentación del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo de por sí las quejas y reclamos si las hubiere.

Los resultados de esta comunicación que tienen efecto contractual, son registrados en los documentos en los cuales se refiere la misma.

Paralelamente se procede al análisis de las causas que originaron el reclamo o la queja tal como indica el Procedimiento General para el Tratamiento de No Conformidades y se adoptan las acciones correctivas y/o preventivas necesarias para evitar su repetición como indica el Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas.

Las sugerencias propuestas por el Cliente se utilizan para la retroalimentación del SGC.

7.3 Compras

7.3.1 Proceso de compras

Lujus S.A. asegura que la compra o contratación de servicios, bienes e insumos críticos cumplen con los requisitos de compra establecidos. Para ello, establece y mantiene actualizado un Procedimiento para la Evaluación de Proveedores con el fin de determinar si los mismos cumplen con los requerimientos necesarios que establece la organización para formar parte del Listado de Proveedores aprobados.

Lujus S.A. evalúa y selecciona los proveedores teniendo en cuenta las características del insumo o servicios a adquirir o contratar y las condiciones del mercado de proveedores disponible.

7.3.2 Información de las compras

Los datos de los materiales e insumos necesarios (descripción del producto, cantidad requerida y las especificaciones técnicas que deben cumplir) junto con los precios convenidos y condiciones de pago y entrega se detallan en órdenes de compra.

Las órdenes de compra son consideradas documentos del SGC y por lo tanto controladas como registros.

7.3.3 Verificación de los productos comprados

Lujus S.A. para verificar los productos comprados dispone de procedimientos apropiados en los que se establecen los criterios de aceptación o rechazo.

7.4. Control de la producción

Lujus S.A. planifica y lleva a cabo la producción bajo condiciones controladas, lo que implica:

- a. Disponer de la información técnica que describe las características del producto, con la cual el personal asignado controla los parámetros correspondientes.
- b. Utilizar equipamiento de producción apropiado.
- c. Emplear instrumentos de medición adecuados, que otorgan confiabilidad en los controles por encontrarse sometidos a un programa de calibración.
- d. Realizar las actividades de inspección y control planificadas en las distintas etapas de los procesos.
- e. Asumir la responsabilidad sobre los productos suministrados hasta su recepción por el Cliente y en cuanto al servicio de pre y posventa.

7.4.1. Validación de los procesos de la producción

Lujus S.A. valida sus procesos productivos mediante aprobación de una persona técnica en calidad, la laboratorista y el encargado de producción durante la etapa de Planeamiento, con el objetivo de demostrar que éstos tienen la capacidad para alcanzar los resultados planificados.

El área de calidad establece las disposiciones para estos procesos incluyendo cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos
- b) La aprobación de equipos y calificación del personal
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos
- d) Los requisitos de registros
- e) La revalidación

7.4.2. Identificación y trazabilidad

Los materiales y componentes son identificados adecuadamente desde la recepción y a lo largo de los procesos de elaboración en planta hasta la entrega al Cliente. Esta condición es considerada en la ejecución de nuestros procesos, dado que la información resultante es útil para identificar tendencias y evaluar el desempeño de nuestros procesos.

El sistema se basa en la identificación de los lotes de productos por etiquetas que los acompañan durante todo el proceso de transformación de materia prima hasta que alcanzan el estado de producto terminado listo para su entrega al Cliente.

7.4.3. Preservación del producto

Las actividades de almacenamiento y traslado que implican manipuleo y movimiento de los productos durante todo el proceso, se efectúan con los cuidados necesarios para asegurar su calidad y su integridad y evitar su eventual deterioro.

Los materiales, insumos, componentes y productos semielaborados se almacenan en sectores definidos para tal fin que han sido acondicionados para mantener la identificación y trazabilidad.

Los productos terminados se embalan de acuerdo a criterios normales definidos por la Empresa.

Lujus S. A. es responsable de los productos que elabora y comercializa hasta la recepción en destino, o en el lugar convenido con el Cliente.

7.5. Control de los dispositivos de seguimiento y medición

Lujus S. A. contrata un servicio externo de control de los dispositivos de seguimiento y medición. La empresa contratada posee sistema de gestión certificado para la realización de los ensayos, controles y calibraciones requeridos por Lujus S. A. La empresa contratada suministra evidencia objetiva de los controles realizados y lleva estadística de las calibraciones.

8. Medición, Análisis y Mejora

8.1 Generalidades

“Lujus S. A.” planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- ◆ Lograr la conformidad del producto.
- ◆ Asegurar la correcta implementación de Sistema de Gestión de la Calidad.
- ◆ Mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ◆ Evaluar objetivos empleando indicadores de gestión.

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del Cliente

“Lujus S. A.” realiza el seguimiento y análisis de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la organización.

La empresa analiza los resultados obtenidos para evaluar dónde puede realizarse acciones de mejora en el Sistema de Gestión de la Calidad y según corresponda, aplicar acciones preventivas o correctivas.

Asimismo la empresa atiende los requisitos específicos de cada cliente mientras estos no afecten la reglamentación vigente y esté al alcance de la empresa realizarlo.

8.2.2 Auditoría Interna

“Lujus S. A.” establece y mantiene actualizado procedimientos para planificar y ejecutar auditorías internas, a efectos de verificar si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- ◆ Satisface los requisitos de la norma de referencia (ISO 22000) y las disposiciones y los requisitos establecidos por la empresa.
- ◆ Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se elabora un programa anual de Auditorías del Sistema de la Calidad de tal forma que cada Área sea auditada por lo menos tres veces por año. Según la necesidad, las Auditorías se programan por Sector o Área de la empresa a criterio del Representante de la Dirección y / o Gerente de Calidad.

Las Auditorías son realizadas por personal entrenado e independiente de los sectores o personas que tienen responsabilidad directa en las actividades a auditar.

Los resultados de las Auditorías son presentados al responsable del Área auditada a los efectos de que se dispongan las acciones correctivas necesarias para que todos aquellos desvíos a los requisitos de la Norma, los procedimientos del sistema o los objetivos de la Política de Calidad, sean corregidos y se asegure su no-repetición a través de la verificación de su implementación y efectividad.

Los mencionados resultados de las Auditorías forman parte de la información que la Dirección General utiliza para la evaluación y revisión del Sistema de Gestión de la Calidad y además para próximas Auditorías.

8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

Cuando no se alcancen los resultados planificados, Lujus S.A. llevará a cabo correcciones y acciones correctivas según sea conveniente para asegurarse de la conformidad del producto.

8.2.4 Seguimiento y Medición del Producto

La empresa mide y hace un control de los parámetros característicos del producto para verificar que se cumple las especificaciones establecidas. Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

La liberación del producto no deberá llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente los procedimientos de control establecidos, a menos que sean aprobados por vía de excepción por autoridad competente o por el cliente, quedando debidamente documentado el hecho.

8.3 Control del Producto No Conforme

Lujus S.A. asegura que el producto que no satisfaga los requisitos, se identifica, controla y segrega para prevenir su uso o entrega no intencional, si se identificare en el momento de la entrega deficiencias en las características de la materia prima, esta se devuelve al proveedor. La Empresa trata los productos no conformes mediante las siguientes maneras:

- ◆ Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.

- ◆ Autorizando su uso, liberación o aceptación por una autoridad pertinente o cuando sea aplicable, por el cliente.

- ◆ Tomando acciones para impedir su uso originalmente previsto.

Se mantienen los registros de las no conformidades y de cualquier acción posterior.

Cuando se corrige un producto no conforme se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

8.4 Análisis de Datos

Lujus S.A. determina, recopila y analiza los datos e indicadores que permitan verificar eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad implementado y para evaluar las acciones a aplicar para el logro de la mejora continua, proviniendo estos datos tanto de clientes internos como externos.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

Lujus S.A. orienta todas sus acciones para lograr la mejora continua de los procesos basándose en la implementación de un eficaz sistema de gestión que contempla una política de la calidad proactiva con objetivos que involucran a todo el personal y tiene como pilares fundamentales la capacitación permanente.

Para el logro de la mejora continua se consideran además los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 No Conformidades y Acciones Correctivas y Preventivas

Lujus S.A. establece y mantiene actualizado procedimientos para implementar acciones correctivas o preventivas para todas las no conformidades generadas.

La magnitud de las acciones correctivas o preventivas a implementar, es acorde a la incidencia de los problemas detectados y a los riesgos que de ellos puedan derivarse.

La necesidad de una acción correctiva sobre el Sistema de Gestión de la Calidad puede surgir como consecuencia de:

- ◆ No Conformidades de Auditorías Internas.
- ◆ No Conformidades detectadas por cualquier integrante de la empresa.
- ◆ No Conformidades derivadas de productos No Conformes.
- ◆ No Conformidades detectadas en las reuniones de Revisión por la Dirección.
- ◆ No Conformidad derivadas de quejas de clientes.
- ◆ No Conformidades derivadas de Auditorias segundas parte.

La necesidad de aplicar una acción preventiva sobre el Sistema de Gestión de la Calidad se detecta a partir de:

- ◆ Resultados de Auditorías internas.
- ◆ No Conformidades detectadas en las reuniones de Revisión por la Dirección.
- ◆ Informes de servicio al cliente y de quejas de clientes.
- ◆ Procesos y operaciones de trabajo que afecten a la calidad del producto.
- ◆ Registros de la Calidad.

Independientemente de su origen cada acción correctiva o preventiva se registra de acuerdo a lo indicado en el correspondiente procedimiento.

Los Jefes de Área son responsables de que se realice una adecuada puesta en práctica de las acciones correctivas. Evaluar su implementación y efectividad, es responsabilidad del equipo auditor o del Gerente de Calidad, que a su vez es también responsable de que se efectúe el registro y cierre de las mismas, llevándose a cabo según las pautas indicadas en el procedimiento en consideración el cual contempla:

- ◆ Identificación de la causa raíz que origina el fallo.
- ◆ Determinación de los pasos a seguir para la corrección (disposición).

- ◆ Implementación de las acciones determinadas.

- ◆ Evaluación de la efectividad de las acciones tomadas.

Todos los Registros de las Acciones Correctivas y Preventivas tomadas son conservados por el Representante de la Dirección para ser utilizados en las Revisiones periódicas del Sistema de Gestión de la Calidad.