

Luis Enrique García Ayuso

Director de Calidad
Lactalis Puleva, Grupo Lactalis Iberia

“Nuestros sistemas de gestión han de ser muy flexibles”

Lactalis es el primer grupo lácteo del mundo. En España emplea a 2.700 personas, cuenta con cinco divisiones de comercialización de una amplia gama de productos y nueve plantas de fabricación. Dispone de un servicio de calidad central y equipos especializados en cada planta de producción, que conocen las peculiaridades de cada producto. El Director de Calidad de Lactalis Puleva apuesta por sistemas de gestión flexibles e innovadores capaces de dar respuesta a las exigencias de un sector que está en constante cambio.

En torno a la leche, tocan prácticamente todos los productos. ¿Qué supone para la aplicación de políticas rigurosas de calidad disponer de tal cartera de productos, cada uno con sus peculiaridades?

Trabajar con una gama tan amplia de productos, con distintas tecnologías de fabricación y conservación, con multitud de ingredientes, envases, presentaciones, etc., nos exige afrontar a diario una gran variedad de retos.

Desde el punto de vista de la calidad y la seguridad alimentaria, hemos entendido que la mejor forma de afrontarlo es formando equipos especializados. A diferencia de los equipos de calidad centrales, más orientados a la gestión de procesos horizontales, en cada planta de producción tenemos equipos que tienen como principal misión gestionar de forma rigurosa las políticas de calidad y seguridad alimentaria “sobre el terreno”.

¿Cuántos profesionales integran esos equipos de calidad en las distintas plantas?

Normalmente, la estructura base tiene un responsable de gestión de la calidad, un responsable de calidad industrial -quien trabaja codo con codo con los equipos de producción y mantenimiento- y un responsable del laboratorio de control de calidad. Dependiendo de la complejidad de la planta son equipos de 8 a 12 personas e incluso, en algún caso, llegan a 20 personas.

¿Cómo se complementa el trabajo de los equipos de calidad de las fábricas con el trabajo de los servicios centrales?

En el departamento de Calidad central actuamos como *interface* entre las directrices de calidad y seguridad alimentaria del Grupo -que parten del Departamento de Calidad Grupo, en Francia- y las distintas fábricas. Nuestra tarea es apoyar y hacer de catalizador

de los procesos de mejora en las fábricas y, complementariamente, participar en procesos de auditoría interna. Con respecto a la gestión de las buenas prácticas, procuramos que la comunicación y colaboración entre los equipos de calidad de las distintas fábricas sea lo más fluida y abierta posible. Nuestro objetivo es que no se pierda la visión exterior de las mejoras y avances que consiguen otros compañeros del Grupo ya que el día a día tiende a que nos centremos en problemas internos.

¿Qué elementos considera clave para la implantación con éxito de un sistema de gestión? ¿Qué influencia tiene estar integrado en un grupo compuesto por diversas empresas e implantación mundial?

A la hora de implantar un sistema de gestión, como cualquier otra actividad que hacemos en el grupo, procuramos aplicar nuestros valores: sencillez, compromiso y ambición. Cuando hablamos de sencillez buscamos pragmatismo, eficacia y honestidad. Al implantar un sistema de gestión procuramos que se adapte perfectamente a los procesos, eliminando elementos superfluos. A su vez, intentamos que sea ambicioso; queremos ser referente en nuestro sector y ofrecer los mejores productos, por ello no debemos quedarnos en pequeñas mejoras sino ►►

BÍO

Luis Enrique García Ayuso, recientemente nombrado Director de Calidad de Lactalis Puleva, se incorporó a la organización en 2012 como Adjunto a la Dirección de Calidad y Director de Sistemas de Calidad y Seguridad Alimentaria. Anteriormente, había trabajado durante 10 años en Puleva Biotech y Biosearch, ocupando distintas responsabilidades como Responsable de Laboratorio, Jefe del área de Calidad y Seguridad Alimentaria y Director de Calidad y *Regulatory Affairs*.

Es Doctor en Químicas por la Universidad de Córdoba y Máster en Dirección de la Innovación Tecnológica e Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid. En esta universidad también obtuvo las especializaciones en Organización y Gestión de la Innovación Tecnológica y en Gestión del Capital Intelectual y los Recursos Humanos.



ENTREVISTA

Luis Enrique García Ayuso



“Desde el punto de vista de la calidad y la seguridad alimentaria, hemos entendido que la mejor forma de afrontar la diversidad de productos es formando equipos especializados”

“Cuando trabajamos con productos más sofisticados, es muy importante adecuar los sistemas de gestión, porque los procesos son más complejos”

► que perseguimos alcances de mejora más amplios.

En cuanto al compromiso, es un valor que se aplica a nuestra relación con la sociedad, con los empleados, con proveedores y ganaderos y con nuestros clientes. Entendemos que ese valor se aplica a los sistemas de gestión porque compromete a toda la compañía, no sólo a la dirección; si no es así, no generan los resultados esperados.

En cuanto a la influencia de pertenecer a un Grupo internacional como Lactalis es mucha sobre todo desde el punto de vista del conocimiento, ya que el poder compartir experiencias, la especialización, los problemas y soluciones encontradas, las estrategias que no han funcionado, etc. nos permite anticiparnos a las necesidades y situaciones del sector, así como ser más eficaces ante posibles incidencias.

Ha mencionado a los proveedores, ¿cómo consiguen establecer con ellos unos niveles de calidad similares a los suyos?

Nuestros principales proveedores son los ganaderos. Colaboramos con un gran número de ellos en España y es fundamental conocerlos, trabajar con ellos y apoyarlos. Por la complejidad de nuestros productos, trabajamos también con muchos proveedores de ingredientes y materiales, y la gestión es distinta.

El Grupo Lactalis tiene una política muy restrictiva a la hora de seleccionar proveedores. Es una política de aplicación a todas

las divisiones y países basada en el análisis de riesgos. Valoramos mucho la capacidad para gestionar crisis y para ofrecer un sistema de trazabilidad de garantías. Sea como fuere, lo que procuramos es tener una relación no únicamente de cliente-proveedor, sino una relación cercana, transparente y de compromiso mutuo.

¿Qué papel considera que ha tenido la normalización en el desarrollo de la aplicación de políticas de calidad y seguridad alimentaria?

La normalización ha permitido a todos los actores de la cadena (sean productores, transformadores, distribuidores o clientes) hablar un lenguaje común y comprensible. Hoy en día, donde la globalización de mercados es cada vez mayor, la normalización contribuye de forma fundamental a la libre circulación de productos y servicios ya que establece un marco de referencia adecuado y aceptado por las partes.

Creemos que los organismos de normalización deben continuar en su línea de flexibilización, adecuación a las necesidades de las empresas, que cada vez son más cambiantes. Las empresas para competir tenemos que ser extremadamente flexibles y adaptarnos al cambio día tras día. Eso hace que nuestros sistemas de gestión tengan que ser a su vez flexibles y fácilmente adaptables al cambio. Muchas veces lo que pedimos a la hora de normalizar no es tanto que se modifiquen los requisitos de esa norma o

estándar, sino que al redactarse se tenga muy en cuenta que en la auditoría la organización pueda defender que hace una correcta interpretación del espíritu de la norma. Por eso abogamos por sistemas que tengan un enfoque en el que quepa la lógica evolución en la forma de respetar los requisitos de la norma.

Especialmente tratando con productos frescos aumenta el papel de la distribución en la percepción de calidad por el cliente, ¿cómo gestionan este factor?

Si en el canal de distribución no se mantienen las condiciones adecuadas se puede acortar la vida del producto, perjudicando sus propiedades organolépticas y, en el fondo, generando insatisfacción en el consumidor.

Así, a través de nuestros equipos comerciales trabajamos muy de cerca con la distribución para explicar las particularidades de nuestros productos. Al mismo tiempo, escuchamos y tomamos buena nota de los requisitos de la distribución para, entre ambas partes, hacer lo posible para incrementar la calidad percibida por los consumidores, lo cual redundará en beneficio de todos.

Entonces, el equipo comercial forma parte del equipo de calidad

No es que el equipo comercial forme parte de calidad, es que la calidad forma parte de todos. La calidad no se hace sólo en fábrica, también se hace en transporte, en almacenamiento, en la gestión de materias primas, en definitiva, en toda la cadena.



“La ISO 22000 aporta tres aspectos fundamentales: trazabilidad en toda la cadena, comunicación entre los eslabones y la seguridad alimentaria incorporada a todos los procesos y personas de la organización”

“La entidad de certificación ayuda a nuestros departamentos centrales de calidad a gestionar la multilocalización, porque nos da una visión externa e imparcial de cómo están nuestras fábricas”



Cada vez más organizaciones optan por los alimentos con valor añadido; por la innovación. ¿Cómo influye en las políticas de calidad y de información al consumidor?

Nosotros, tanto por historia como por convencimiento, siempre hemos tenido como uno de los pilares de nuestra estrategia la innovación. Queremos ofrecer productos adaptados a las distintas necesidades de la población en las distintas épocas de la vida y Puleva siempre ha sido un referente en alimentos de valor añadido.

Cuando trabajamos con estos productos, más sofisticados, es muy importante la adecuación de los sistemas de gestión, ya que los procesos son más complejos. También la información es fundamental y entendemos que son muy beneficiosas las actuales reglamentaciones de información al consumidor y de declaraciones nutricionales. El consumidor estará más informado y aumentará la confianza en los productos de valor añadido. Nosotros llevamos bastante tiempo trabajando en cambios de etiquetado y *packaging* para adecuarnos a estas normativas

¿Qué aporta la ISO 22000 a una industria alimentaria?

Desde mi punto de vista hay tres aspectos que son fundamentales. Primero, la trazabilidad en el sentido de la visión sobre toda la cadena. Hasta ahora la industria se centraba en aquellos requisitos que controlaba internamente, a partir de ahora hay que mirar fuera de la fábrica. Por ejemplo, los

productos van a salir al exterior y hay que comprobar que el uso previsto es el que realmente se le está dando. Segundo, la comunicación, porque la norma requiere que todos los elementos de la cadena, y hacia el consumidor, tengan un sistema de comunicación eficaz, basado en el análisis del riesgo. Y tercero, y en mi opinión lo fundamental, es que incorpora elementos de seguridad alimentaria a todos los procesos y en todos los equipos de la organización.

¿Cómo convive con referenciales como BRC o IFS?, ¿qué aporta FSSC a ISO 22000?

Persiguen el mismo fin desde dos puntos de vista diferentes y complementarios. BRC e IFS son esquemas de auditoría y se enfocan menos al sistema. Aunque si no existe un sistema de seguridad alimentaria adecuado será difícil superar una auditoría conforme a BRC o IFS. Al mismo tiempo, ISO 22000, que se basa en el sistema, es totalmente compatible con BRC e IFS en auditorías conjuntas. Nosotros, como fabricantes, promovemos implementar 22000, ya sea ISO o FSSC, pero también hemos atendido los criterios de nuestros clientes sobre la certificación bajo los referenciales BRC o IFS. De hecho, las nueve fábricas en España (cinco de líquidos, tres de quesos y una de yogures y postres refrigerados) tienen certificación BRC o IFS.

Creo que una de las ventajas de FSSC 22000 es que permite compatibilizar tanto

la posición del fabricante como la del distribuidor. Incorpora los requisitos de gestión de ISO 22000, elementos propios de BRC e IFS -como la defensa alimentaria- y elementos más estructurales relacionados con prerrequisitos e infraestructuras. En 2017 hemos empezado a implementar en aquellas fábricas que tienen ISO 22000 requisitos de FSSC y ya tenemos dos fábricas certificadas bajo FSSC 22000.

¿Qué espera de una entidad de certificación?

Cuando pensamos en una entidad de certificación pensamos en un socio estratégico para validar nuestros procesos de calidad y seguridad alimentaria.

Esperamos de esta entidad que sea abierta, flexible, que entienda nuestra cultura, que nos aporte su saber hacer y experiencia tanto en el proceso de auditoría externa como posteriormente. Queremos que el equipo auditor actúe como parte de nuestro propio equipo, que nos conozca bien para que sea capaz de detectar puntos de mejora, que comprenda también que los cambios que hacemos en el día a día siempre se hacen bajo el espíritu de las normas. Además, para los departamentos centrales de calidad, nos ayuda a gestionar la multilocalización ofreciendo una visión externa e imparcial de cómo funcionan los sistemas en nuestras fábricas.

Todos estos aspectos los hemos encontrado en AENOR y estamos muy satisfechos con la relación. ▀