

“Las PyMEs también pueden gestionar con calidad”



Patricio Avellaneda
Presidente de PETROARSA

consejo

Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad

Fuente: Revista Consejo – Nº 20 – Noviembre 2011 – ISSN 1851-6610



PETROARSA es una empresa distribuidora mayorista de insumos para el agro, la industria, el comercio y el transporte, radicada en la provincia de Tucumán. Iniciamos nuestras actividades en el año 1996. Somos distribuidores mayoristas de YPF lubricantes, combustible, agroquímicos y fertilizantes; además, distribuimos neumáticos Bridgestone y baterías Varta.

Nuestra relación con la calidad se inició allá por el año 2005. YPF, que siempre nos pone objetivos, decidió que toda su red implementara un Modelo de Gestión de Excelencia como estrategia de diferenciación de la competencia.

Miembros de la empresa se reunieron con cada uno de sus distribuidores, nos entregaron el modelo que ellos habían adaptado especialmente para su red y nos dieron una capacitación básica para su implementación.

La primera impresión fue que el Modelo era espectacular para profesionalizar una gran empresa. Pero nos parecía que la pretensión de aplicarlo en una organización de tan sólo 25 personas como la nuestra estaba fuera de escala. Sentíamos que era poco probable llevarlo a cabo.

Siempre estuvimos alineados con los objetivos de YPF. Al principio nos propusimos hacer nuestro mayor esfuerzo para seguir en esa línea, pero luego nos fuimos dando cuenta de que, si lográbamos implementarlo nos ayudaría a lograr que PETROARSA sea una empresa sustentable y trascendente.

Para lograr hacer un cambio importante en una compañía, no basta con la voluntad de uno o de algunos. Hace falta la decisión de la dirección, que la teníamos, y el compromiso de toda la gente. Reunimos a todo el personal y les explicamos lo que YPF nos había planteado. Les transmitimos que iba en el mismo sentido que nuestros objetivos. Destacamos los aspectos que iban a impactar directamente en su crecimiento personal y profesional, puesto que este proceso implicaría un aprendizaje continuo y nuevos desafíos laborales. También lo importante para cada uno de ellos era capacitarse y aprender a trabajar profesionalmente. Les hicimos ver que la única riqueza (o el único patrimonio) que no podrían quitarnos sería quiénes éramos y el conocimiento que alcanzáramos. Reflexionamos juntos sobre la historia de nuestra empresa haciendo foco en las malas experiencias; hablamos de las falencias que teníamos y cómo podían afectarnos en el largo plazo. Recordamos las tantas empresas que habían fracasado por no estar preparadas para los cambios o las crisis.

Logramos generar un clima de compromiso común con el proyecto entre YPF, PETROARSA y la gente, algo fundamental para ejecutarlo. Designamos como líder al gerente comercial y nos encolumnamos TODOS detrás de él.

Por supuesto que la implementación del modelo implicó un gran esfuerzo y sacrificio.

Trabajábamos en esos días en horario cortado y, como éramos pocos, no podíamos suspender nuestras actividades habituales para capacitarnos o reunirnos, por lo que muchas veces se utilizaron las siestas para desarrollar estas actividades. Aunque el proceso de implementación es arduo, tiene varias ventajas. Se puede ir implementándolo de a poco y midiendo la evolución en la implementación. Se va midiendo y controlando

los aspectos más relevantes de la gestión en forma integral, lo que va llevando a una mejora continua porque permite ir perfeccionándolos.

El Modelo nos “abrió la cabeza”, nos enseñó sobre aspectos que nunca habíamos tenido en cuenta y nos amplió los que ya conocíamos. En definitiva, nos guía y ayuda a canalizar el esfuerzo organizacional en forma eficiente hacia el logro de una gestión de calidad.

Con el esfuerzo que fuimos haciendo para lograr una gestión de calidad, también fuimos obteniendo distintos reconocimientos: En el año 2007 fuimos premiados como mejor distribuidor de YPF en la Argentina y certificamos Normas ISO 9001 en una de nuestras sucursales.

En 2009 certificamos normas ISO para todos los procesos de la empresa y nuevamente fuimos premiados como mejores distribuidores de YPF. En reconocimiento a nuestro esfuerzo, YPF nos apoyó para que nos presentáramos a competir por el Premio Nacional a la Calidad en 2010. Tuvimos el honor de ser ganadores junto a Fiat Auto Argentina, Los Grobo Agropecuaria y Ternium Siderar.

A partir del Modelo logramos ser una empresa profesionalizada y organizada, con objetivos definidos y un camino claro para conseguirlos. Esto está plasmado en nuestra Visión y Misión. Desarrollamos a través de los años los valores y los medios, tanto humanos como materiales, para obtenerlos con eficiencia y rentabilidad.

Trabajamos en equipo. Hemos desarrollado un sistema de liderazgo participativo donde la comunicación entre la Dirección y el personal es fluida. Tenemos establecido un sistema de reuniones que nos permite tener en cuenta la opinión de nuestra gente a la hora de la planificación y de la toma de decisiones. Y a su vez les facilita a ellos estar al tanto de nuestras expectativas.

Tenemos una planificación de corto, mediano y largo plazo, que incluye planes comerciales, financieros, medioambientales, de logística, de inversiones, etc., destinados a agregar valor a los sectores vinculados: clientes, RRHH, proveedores y la comunidad. Esta planificación se realiza a partir de un FODA de la empresa y de los objetivos de venta de cada unidad de negocio.

Estamos enfocados en los requerimientos de nuestros clientes y en cómo satisfacerlos. Hemos logrado ser percibidos como un proveedor estratégico.

Toda nuestra operación tiene definidos sus procesos. Estos se mejoran continuamente gracias a la herramienta de “oportunidades de mejoras” que nos aportan nuestros RRHH, a los “grupos de mejoras” que fuimos formando para resolver problemas relevantes y a los indicadores que establecimos para medir su eficiencia.

Estamos convencidos de que nuestros RRHH son el factor clave para alcanzar nuestros objetivos. Por eso contamos con planes anuales de capacitación para cada integrante de la empresa, que tienen en cuenta sus aptitudes, debilidades y las necesidades de la organización. Todos los años se realizan encuestas de clima laboral que nos permiten saber su grado de satisfacción y expectativa. Se trabaja con objetivos de desempeño que están alineados a la estrategia de la empresa y que se remuneran. Una vez al año se hace una evaluación de desempeño de cada persona y hacemos una devolución para que cada uno sepa cuáles fueron sus logros y en qué necesita mejorar.

La infraestructura que hemos logrado desarrollar cumple tres requisitos primordiales: la seguridad y comodidad para el trabajo de nuestra gente, la excelencia para la prestación de los servicios a nuestros clientes y el cuidado del medio ambiente.

Esta es brevemente la historia sobre el esfuerzo, el aprendizaje y los resultados alcanzados por una PyME en el camino que la llevó a gestionar con calidad, y tuvimos la satisfacción de que todo ello nos fuera reconocido con la mayor distinción a la que pueda aspirar una empresa en nuestro país: el Premio Nacional a la Calidad.

Por último, quiero una vez más destacar y agradecer a YPF por haber tenido la visión de proponer un objetivo tan ambicioso y útil para su red de distribuidores. Es una política que genera un auténtico beneficio para el conjunto de la sociedad.

