

Matías Álvarez Piris, Gerente General de ZARCAM

En diálogo con Énfasis Logística, el Gerente General de ZARCAM, empresa logística con más de 40 años de trayectoria, nos transmitió sus experiencias y consideraciones sobre el proceso de obtención del Sello CEDOL de calidad en la gestión. La necesidad de contar con una “Cultura Organizacional” bien definida y los aportes que la gestión del Sello representan, al favorecer la sustentabilidad de la empresa, son algunos de los aspectos destacados por el ejecutivo. ► Redacción Énfasis Logística (*)



Énfasis Logística: ¿Cómo y por qué decidieron aspirar a obtener el sello CEDOL de calidad en la gestión?

Matías Álvarez Piris: A partir del año 2003 Zarcam inició el ingreso formal en la “Mejora Continua” y comenzó el aprendizaje para asumir un modelo de gestión. Los asesores contratados nos recomendaron seguir los lineamientos del “Modelo del Premio Nacional a la Calidad”, mientras tanto la empresa se preparó para aprobar la ISO 9001 y en octubre de 2006 certificó dicha norma. El aplicar un modelo de gestión requiere cumplir con la diversidad de exigencias que una empresa necesita para lograr sus objetivos, y en redundancia, exige también definir claramente esos objetivos. Esto, que parece

ingenuo, requiere de una transformación mental de todos los integrantes de una empresa, desde sus accionistas hasta el último colaborador. Zarcam lo entendió y desarrolló entonces la implementación de su “Cultura Organizacional”.

La decisión de obtener el Sello CEDOL entonces se basó en ratificar y mejorar los avances de la calidad organizacional que nos habíamos impuesto. Es decir, fue un desafío contra nosotros mismos, un auto-examen de nuestra gestión con oportunidad de conocer cómo mejorar lo que ya estábamos haciendo.

Por otra parte, certificar el Sello CEDOL era para nosotros obtener un reconocimiento a los esfuerzos realizados y cuya

(*) Entrevista a Matías Álvarez Piris, Gerente General de ZARCAM.

difusión representaría beneficios importantes. En tal sentido Zarcam acompañó a CEDOL en el proceso de la institución del Sello, ya que este tiende a la excelencia de las empresas logísticas, y no tanto en sus procesos operativos como en la filosofía de la “Cultura Organizacional” que es lo más abarcativo. Los trece principios del Sello comprenden las condiciones ideales que debe tener una empresa cuya gestión es digna de confianza total.

É. L: ¿Cuánto tiempo y qué problemáticas enfrentaron durante el proceso de autoevaluación?

M. A. P: El proceso nos llevó cerca de cuatro meses, incluyendo el proceso de autoevaluación. La problemáticas que surgieron fueron menores: problemas de interpretación de algún principio, que rápidamente nos aclaraban los integrantes de CEDOL, y las habituales dificultades para reunir al equipo de trabajo. Cabe destacar que estas problemáticas no tuvieron incidencia en el desarrollo de todo el proceso.

É. L: ¿Cómo se conformó el equipo de trabajo?

M. A. P: El equipo de trabajo se integró con el Comité de Calidad y la participación de todas las Gerencias.

É. L: ¿Se designó a alguien como encargado de coordinar las gestiones que el sello requiere para su obtención?

M. A. P: Sí, el Gerente de Calidad fue designado para el seguimiento del Proceso. El Proceso en sí requirió de una planificación para la verificación de los principios. La planificación de la verificación comprendió el análisis de los mismos, las diferencias con nuestras propias normas de gestión y las mejoras a aplicar en cada caso. No fue difícil ya que se contaba con la experiencia de la certificación de la Norma ISO de Calidad y sus recertificaciones.

É. L: ¿Con qué consultora han trabajado y cómo fue el proceso de trabajo?

M. A. P: La consultora asignada fue KPMG. Realmente el trabajo de la consultora, a medida que avanzaba en su gestión, nos permitió ver algunos interesantes puntos de mejora. Si bien el trabajo de la misma es examinativo, genera de por sí un aporte muy importante. Debemos tener presente que cuentan con una experiencia indiscutible en el análisis y propuestas de mejoras a empresas de todo tipo.

É. L: ¿Qué impacto tuvo este trabajo en la esfera interna de la organización?

M. A. P: En principio hubo una satisfacción general ya que el proceso se difundió en toda la empresa. En todos los niveles hubo una sensación de orgullo ya que la certificación demostró que estábamos bien encaminados en nuestro proceso de Mejora Continua, lo que nos permitió ratificar el alto nivel de Cultura Organizacional alcanzado. En este sentido, el Sello CEDOL en sí genera la obligación de establecer un sistema de gestión controlado que favorece la sustentabilidad de la empresa, y en este caso en la actividad logística en la que estamos involucrados. Este punto es de gran importancia para los accionistas y directores, que en muchos casos están algo ajenos al día a día y la gestión delegada a las líneas.

É. L: ¿Qué objetivos motivaron la obtención del sello CEDOL?

M. A. P: Como dijimos al principio, las motivaciones específicas fueron dos. En el orden interno verificar la gestión de la empresa y aplicar las mejoras que exige el Sello. En el orden externo, lograr el reconocimiento del mercado sobre la ventaja competitiva que significa ser una empresa certificada con el Sello CEDOL. Es un claro diferencial competitivo. Si bien todavía no está suficientemente reconocido por los dadores de carga y tercerizantes de la gestión logística, el Sello es una garantía de responsabilidad social empresaria en todos sus aspectos. En particular en nuestro país donde las empresas a menudo deben afrontar

reclamos y juicios de terceros y de terceros de otros terceros, un operador logístico certificado con el Sello CEDOL constituye una garantía invalorable sobre su responsabilidad por las operaciones que presta. Esta no es la única ventaja competitiva, los trece principios del Sello indican muchas más que por ahora parecieran no ser tenidas en cuenta por los usuarios, tal vez por no ser conocidas.

É. L: ¿Se cumplieron en alguna medida los objetivos buscados?

M. A. P: Tal como expresé antes en relación a los objetivos, los de orden interno han sido satisfechos holgadamente si bien siempre es posible mejorar algo más. En cuanto a los objetivos en el orden externo, todavía no es posible efectuar una evaluación que refleje el logro a alcanzar. Pero las expectativas son que el mercado comience a conocer la existencia del Sello y lo tenga presente como un diferenciador.

É. L: ¿Qué sugerencias les daría a los empresarios que evalúan la tercerización de sus procesos logísticos?

M. A. P: CEDOL editó, entre otros, el Manual de Contratación de Operaciones Logísticas y el Manual de Buenas Prácticas de Comercialización y de Gestión de Operaciones Logísticas. Ambos manuales, disponibles gratuitamente en CEDOL, son una gran ayuda para la gestión de contratación de procesos logísticos. Y en ese sentido las empresas que estén certificadas con el Sello representan una garantía de cumplimiento de buenas prácticas aún más allá de las recomendaciones de dichos instructivos. Muchas veces los empresarios delegan sus contrataciones en gerentes que están presionados en conseguir las mejores tarifas como expresión de su buena gestión. No hace falta comentar que la mejor compra es la que más conviene y no siempre el precio es el indicador de la conveniencia. Las operaciones logísticas son muy complejas y su influencia en los resultados va también mucho más allá del precio más bajo. ▀