

# PETROBRAS

## PROGRAMA DE PADRINAZGO EMPRESARIO A PYME'S:

### Asociación con Proveedores y Clientes para la Mejora Continua de la Gestión

PETROBRAS: una empresa integrada de energía, dedicada a los negocios de petróleo, gas, petroquímica, refinación y electricidad en América Latina y trabajamos con el objetivo de obtener el mayor valor posible para los accionistas, clientes, empleados, inversores, proveedores y comunidades donde desarrollamos actividades.

**Petrobrás Energía**, adquirida recientemente por Petrobras, ha comenzado durante el último trimestre del 2002 un periodo de integración con Petrobras, el cual se ha visto favorecido por la sinergia existente entre la visión y misión de ambas empresas en esta área.

#### PETROBRAS: Una Compañía Integrada de Energía con actuación en 13 países

- ✓ Reservas Probadadas: 11,3 miles MM boe (SEC)
- ✓ Producción Oil & Gas: 2,0 millones boe/d
- ✓ Estireno : 360 miles ton/año
- ✓ Poliestireno: 185 miles ton/año

**Facturación:**  
Mas de U\$S 30.000 MM

- ✓ Ventas de Gas Natural: 40 MM m3/día
- ✓ Generación Eléctrica: 5.500MW



- ✓ 16 Refinerías
- ✓ Capacidad: 2,08 MM bpd
- ✓ Más de 22.000 km. de Ductos
- ✓ Más de 7.000 estaciones de servicio en Brasil (33% del mercado de retail)
- ✓ Más de 700 estaciones en Argentina (12% del mercado)
- ✓ 80 estaciones en Bolivia

#### ESTRATEGIA CORPORATIVA DE PETROBRAS

##### MISSION:

"Actuar en forma segura y rentable en las actividades de la industria del petróleo gas y energía, en los mercados nacionales e internacional, proveyendo productos y servicios de calidad, respetando el medio ambiente, considerando los intereses de los accionistas"

#### VISION 2010

Petrobras será una Empresa de energía con fuerte presencia internacional y líder en América Latina, actuando con foco en la rentabilidad y responsabilidad social.

Así se continúa trabajando en diferentes iniciativas que buscan integrar estrategias, políticas, recursos, objetivos y programas de trabajo en las áreas CSMS (Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Salud), para ser consistentes con la Empresa Integrada y ratificar el compromiso de respeto por el medio ambiente, la calidad, seguridad y salud ocupacional, para con todas las partes interesadas.

## Introducción

Todas las actividades controladas y operadas de Petrobras Energía, tanto en Argentina como el exterior cuentan con la certificación ISO 14001. La organización ya cuenta con más de 90 certificaciones en Medio Ambiente (ISO 14001), Calidad (ISO 9001) y S&SO (OHSAS 18001/IRAM 3800).

La implementación y certificación de Sistemas de Gestión Ambiental, Seguridad, Salud y de Calidad se convirtió en una herramienta de suma utilidad para el desempeño de nuestras operaciones, pero como entendemos que somos parte de una cadena de valor, para que realmente seamos eficientes y competitivos debemos asociarnos con nuestros proveedores y clientes, muchos de ellos PYMES. Así, desde el año 2000 nos sumamos al Programa Piloto de Padrinazgo Empresario para comenzar a trabajar con algunos de nuestros proveedores y clientes como "padrinos" en dicho programa.

## Descripción del Programa Piloto de Padrinazgo Empresario

En octubre de 2000, el Consejo Federal de Inversiones (CFI); el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) y el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), firmaron a través de sus máximas autoridades el Convenio dentro del cual se desarrolla el "Programa Piloto de Padrinazgo Empresario".

En esta fase "piloto", el programa consiste en asistencia financiera, técnica, coordinación y capacitación de los recursos humanos para el desarrollo de 12 PYME's proveedoras o clientes de Empresas Miembro del CEADS ( 6 de ellas apadrinadas por Petrobras Energía) con el objeto que en un plazo de 18 meses las mismas tengan implementados sus Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001) y/o de Gestión Ambiental (ISO 14001) en condiciones para su Certificación.

Se formó así un Grupo Coordinador con representantes de las partes del convenio (CEADS-IRAM-CFI) quienes periódicamente realizan la evaluación del programa, tanto en particular como en general, junto con las empresas Padrinas.

Cada PYME, tras un proceso de búsqueda en el mercado local, selecciona un pasante, que desarrolla tareas de coordinación interna dentro de la

empresa, gestiones administrativas y a su vez, sirve de referente en el programa.

### Las 12 PYMES Piloto:

Empresa padrina	Certificación	PYME	Localidad	Rubro
Petrobras Energía (Planta Genelba)	ISO 14001 ISO 9001	Menconi Orlando	Pcia de Bs.As	Transporte de productos químicos
Petroquímica Cuyo	ISO 14001 ISO 9001	Expreso Luján de Cuyo S. A.	Mendoza	Transporte de productos químicos
Petrobras Energía (E&P)	ISO 14001	ZILLE SRL	La Pampa	Movimiento de Suelos
Petrobras Energía (E&P)	ISO 9001 ISO 14001	Nolasco	Neuquén	Obras Civiles-Soldadura
Refinor	ISO 9001	Las Lomas S.R.L.	Jujuy	Servicentro
Petrobras Energía (Planta San Lorenzo)	ISO 9001 ISO 14001	Marítima challaco	Bahía Blanca	Operaciones de Bunker
Acindar	ISO 9001	COM-NAC S.A.	Santa Fe	Mecanizado Pesado
Arcor	ISO 14001 ISO 9001	BIOLAB	San Luis	Operadora de Residuos Especiales
Minetti	ISO 14001	Contrini Hnos. SRL	Córdoba	Transportadora de Residuos Peligrosos
Siderar	ISO 9001	EGA-MOLD	Pcia de Bs.As	Perfiles para construcción seca
Siemens	ISO 14001 ISO 9001	GISKAR	Pcia de Bs.As	Tableros y electromontajes
TGS	ISO 14001	Servicios Vertuá	Río Negro	Inst. y Mant. Gasoducto

### Algunos logros del programa:

Podemos resumir algunos de los principales logros cuantificables del programa:

- 260 horas de capacitación.
- 30 empleados PYME's capacitados.
- 12 Pasantes capacitados.
- El 83% de las PYMES certificarían dentro de los plazos programados

### Nuestra Experiencia Como Padrinos

El trabajo se llevó a cabo en distintas etapas, previendo el involucramiento del cien por cien del personal de las PYMES asociadas a este desafío.

#### ETAPA 1- Evaluación para la planificación

Luego del desarrollo de actividades de capacitación e introducción a Normas 9001 y 14001 a líderes de las PYMES y a sus pasantes, se hizo una revisión inicial de la gestión, definiéndose el Organigrama y Responsabilidades de cada uno de los empleados de la empresa, relevándose las tareas y responsabilidades asociadas, como así también se listaron los documentos y registros que se utilizan. Esto permitió además la identificación de puntos fuertes y puntos de mayor preocupación para armar el mejor y más adecuado plan de trabajo.

#### ETAPA 2- Planificación

Con la información y evaluación obtenida de la primer etapa, se procedió a la Definición del Alcance del sistema en función de las prioridades y beneficios esperables, se identificaron los requisitos de los clientes, como así también los de partes interesadas.

Con esmero, se logró armar el registro de requisitos legales aplicables a cada tarea considerada en el alcance.

También en esta etapa se discutió y definió un criterio adecuado para identificación sistemática de aspectos y evaluación de impactos

#### ETAPA 3- Definición de Cronograma de tareas

En esta etapa se puso manos a la obra, involucrándose todo el personal de la empresa para implementar las acciones planificadas y empezar a dar forma al Sistema de Gestión y ponerlo a rodar.

#### ETAPA 4 - Evaluación de la implementación

Naturalmente en esta etapa, se buscaron y diseñaron los procesos para cerrar el ciclo de mejora continua. Se procedió entonces a la Capacitación de auditores internos en Calidad y Medio ambiente, preparación de plan de auditorías internas, y finalmente la realización de las Auditorías internas.

Cada PYME organizó un sistema de Revisión por la Dirección, generalmente a través de reuniones mensuales, que le permitió evaluar el avance el proyecto y ajustar los detalles para las Auditorías de Certificación.

### Metodología:

Bajo la asesoría y tutela de personal experimentado de Petrobras Energía y la dirección y seguimiento del Grupo Coordinador del Programa, se fue avanzando en las etapas descriptas para lograr los objetivos en tiempo y forma. La estrategia de trabajo se centró en:

- Reuniones del pasante con cada uno de los integrantes de la PYME
- Visitas a los todos los sitios de la empresa involucrados.
- Reunión mensual del pasante con el Padrino
- Talleres de capacitación y entrenamiento, a través de los expertos de Iram
- Reuniones de seguimiento con la Dirección

El programa se potenció también a través de la confección de un Acceso a Internet que permite el benchmarking e intercambio de experiencias entre las distintas PYMES.

### Dificultades sorteadas:

En general, para las PYMES que Petrobras Energía SA apadrinó, las principales dificultades en las que tuvimos que acompañar a las empresas estuvieron en el Acceso a requisitos legales y su interpretación, debido a su diversidad y superposición, problema con el que también nos topamos nosotros desde la implementación de las Normas hasta la actualidad.

Para las PYME permitió llevarse a cabo el programa a pesar de los Recursos Humanos limitados para realización de las nuevas tareas.

Por ultimo, el programa sirvió para reducir los costos implícitos en estos proyectos ya sea de capacitación, asesoramiento externo, mejoras en las instalaciones y los propios de la certificación.

El principal riesgo que debe controlarse es el de burocracia documental, pues puede resultar insostenible por la estructura y/o incurrir en procedimientos que demoran las operaciones y por tanto la hacen ineficientes.

### Beneficios numerosos:

Muchos fueron los beneficios que se recolectaron con la experiencia, tanto para la PYME con para Petrobras Energía como padrina:

- Mayor organización interna dentro de la PYME
- Estructuración y sistematización de los procesos
- Visión global de los procesos y sus interacciones
- Motivación del personal por nuevos desafíos
- Reconocimiento del mercado, y considerando que tanto la empresas multinacionales como extranjeras exigen implementación de Políticas y

normas de Calidad y Ambientales, representa también nuevas oportunidades para la negociación y desarrollo.

- Entrenamiento interno de todos los empleados.
- Selección de indicadores para el monitoreo y evaluación de la Gestión que permite a la empresa la toma de decisiones basadas en hechos.
- Desarrollo y experiencia para el Pasante, en muchos casos representando esta su primer experiencia laboral.
- Reducción de los costos de implementación, ya sea en capacitación, asesoramiento y certificación.

Lo que más destacamos es que además del beneficio mutuo que estos aspectos encierran, esto nos permitió fortificar y consolidar las relaciones con las PYMES apadrinadas.

#### **Expectativas asociadas a certificación calidad**

- Mayor eficiencia y productividad
- Mejora Índice de Calidad
- Reducción de reclamos
- Reducción de costos por optimización de procesos
- Mejora de imagen y nuevos mercados

#### **Expectativas por certificación ambiental**

- Mayor concientización de proveedores y
- Clientes en Gestión ambiental
- Mejor Relación con la Comunidad
- Prevención y acción ante EMERGENCIAS
- Ecoeficiencia

#### **Expectativas asociadas a certificación calidad**

- Mayor eficiencia y productividad
- Mejora Índice de Calidad
- Reducción de reclamos
- Reducción de costos por optimización de procesos
- Mejora de imagen y nuevos mercados

#### **Expectativas por certificación ambiental**

- Mayor concientización de proveedores y
- Clientes en Gestión ambiental
- Mejor Relación con la Comunidad
- Prevención y acción ante EMERGENCIAS
- Ecoeficiencia

La experiencia de Padrinazgo a Clientes y Proveedores de este programa nos ha dado fuertes satisfacciones y una muy buena oportunidad de afianzar nuestra relación, asociándonos en el desafío de la mejora continua bajo un marco de responsabilidad social.