

“Gestión Estratégica de Abastecimiento en Acción: Experiencia en Argentina”

Ing. Ariel Bosio – Occidental Argentina Exploration and Production, Inc.

Ing. Eduardo Carbonetti – BJ Services

Luis Diaz – Repsol YPF

0. Sinopsis

La relación entre contratistas y operadoras en Argentina ha estado fundamentalmente basada en fuerzas del mercado durante los últimos 20 años. Demanda y oferta, el poder de los negociadores y contratos de corto plazo han sido el marco para compartir costos, ganancias y riesgos, con foco en el precio más bajo.

En general, operadoras y contratistas han fallado en optimizar la competitividad en el largo plazo. Las operadoras han estado preocupadas en precios bajos y performance de las contratistas; y las contratistas detrás de nuevos estándares y planes de producción de las compañías operadoras, planes de marketing propios, y reacciones de sus competidores.

La pregunta a intentar responder desde los niveles gerenciales es: “¿Cómo seleccionar nuestros socios y desarrollar una relación sostenible en el largo plazo, en la cual se obtengan beneficios mutuos introduciendo nuevas tecnologías; gerenciando riesgos; compartiendo ganancias con foco en el TCO (Total Cost Ownership) y el valor; optimizando la gestión de calidad, seguridad, salud y medioambiente; teniendo una comunicación abierta y controlando la performance de las contratistas?”

Una relación “Cliente – Proveedor” no es solamente un acuerdo comercial. Consiste en un conjunto complejo de sistemas de incentivos que impactan en todas las partes involucradas en la compañía (stakeholders). Consecuentemente, es necesario entender cómo diseñar e implementar contratos, implícitos y explícitos, sustentables, que aseguren compromiso y alineación continua con los objetivos de ambas partes, faciliten los procesos de toma de decisiones, y agreguen valor para ambas partes.

En este trabajo, desarrollamos un punto de vista alternativo a la gestión estratégica de abastecimiento, complementando las visiones del clientes y proveedores, desarrollando un andamiaje conceptual y resaltando sus ventajas, desventajas y desafíos. Su desarrollo práctico será explicado desde la perspectiva de experiencias compartidas entre tres importantes compañías del mercado del gas y el petróleo en la Argentina.

1. Introducción

En el presente trabajo vamos a desarrollar la comprensión y aplicación de la gestión estratégica de abastecimiento en la industria de exploración y producción de petróleo y gas en la Republica Argentina.

Para ello, en primera instancia analizaremos la conformación del mercado de abastecimiento de servicios y materiales en la actividad, donde apreciaremos sus principales características y las áreas donde clientes y proveedores podrían tener más necesidad de relacionarse mediante alianzas estratégicas.

A continuación desarrollaremos el andamiaje conceptual detrás de la gestión estratégica de abastecimiento, con la particularidad que lo exploraremos desde la óptica del cliente y del proveedor. Entenderemos, cuándo se produce la necesidad de una relación estratégica, cuales serían las expectativas de cada parte y su enfoque de gestión. Además, dado que ambas partes están relacionadas por contratos explícitos e implícitos, veremos los fundamentos económicos de la relación y su marco estratégico, y recorreremos los elementos involucrados en la Arquitectura Contractual que facilitarán el alineamiento de objetivos y la viabilidad de la relación en el tiempo.

Finalmente, desplegaremos la aplicación práctica de todos los conceptos previamente detallados, basados en experiencias realizadas en la Argentina, divididos en tres partes complementarias: Herramientas contractuales, Herramientas de gestión, y Desafíos y Factores Críticos de Éxito de las alianzas estratégicas

2. Mercado Argentino de Exploración y Producción

El valor total estimando del mercado de abastecimiento para la actividad de Exploración y Producción representa anualmente en la Argentina USD 4.500 millones.

Este mercado se caracteriza por lo siguiente desde el punto de vista de clientes y proveedores.

Clientes:

- La Argentina cuenta con 35 empresas operadoras, concentrados en 4 cuencas, de las cuales 33 producen petróleo y 31 producen gas. Seis empresas concentran más del 80% de la producción (Ver cuadro 1).

Proveedores:

- Las empresas operadoras requieren servicios/ materiales que se pueden agrupar en tres grandes rubros: Servicios Específicos (Sísmica, Servicio al pozo, etc.), Bienes (Tubulares, Cabezales de Pozo, etc.) y Obras y servicios generales.
- Particularmente, realizando un análisis más detallado del mercado podemos apreciar que los siguientes servicios / bienes concentran el 80% del gasto.
 - Equipos De Perforación / W.O. (Se incluye dado que 3 proveedores concentran el 80% del servicio)
 - Tubulares
 - Compresión de Gas
 - Levantamiento Artificial

- Cementación /Estimulación
- Perfilaje / Punzado
- Fluidos de Perforación
- Cabezales de Pozos
- Además, en cada rubro, de 2 a 5 proveedores conforman una oferta casi oligopólica, dadas las características de la demanda, y disponibilidad de bienes y servicios. (Ver figura 1)

Por lo tanto, en un entorno en el cual consideramos las características de inversión a largo plazo, la concentración de la oferta y demanda en tan pocos jugadores, y un contexto socio-económico de alta incertidumbre, que cerciora la llegada de nuevos jugadores; si las estrategias de compra de los clientes y de ventas de los proveedores en estos servicios están focalizadas en el oportunismo, el corto plazo y la explotación de las condiciones de mercado generarán continuas *situaciones de suma cero en el mediano plazo*.

Si analizamos las condiciones en las cuales se desarrolla la industria en el mundo vemos las siguientes características:

- Requerimientos de elevadas inversiones y desarrollo tecnológico
- Importante presencia de Compañías internacionales regionales y locales
- Impacto sobre múltiples actividades.
- Mano de Obra calificada con alto grado de especialización.

Concluimos que solamente generando certidumbre, y valor sostenible y continuo en el largo plazo es posible consolidar una industria competitiva, y asegurar el suministro energético del país. Entre otras cosas, estamos hablando de desarrollar, en algunos servicios y productos, *relaciones estratégicas entre proveedores y clientes*.

3. Relación Estratégica Cliente – Proveedor

El matrimonio se caracteriza porque dos personas dadas expectativas similares (no iguales), por *interés* común, deciden vincularse en el *largo plazo* en búsqueda de la mutua *satisfacción*. Si analizamos el concepto vemos tres puntos importantes: interés, largo plazo y satisfacción. Para que se genere una relación estratégica entre un cliente y un proveedor deben existir estos tres motivantes por ambos lados.

Para profundizar el concepto analicemos como se clasifica a proveedores y clientes desde la visión de clientes y proveedores respectivamente.

Los clientes clasifican a sus proveedores, principalmente, según dos variables: riesgo de abastecimiento (escasez en el mercado) y criticidad del servicio/material para su proceso de creación de valor (Ver figura 2), dividiendo a sus proveedores y focalizando sus esfuerzos de la siguiente forma:

- No críticos – sin foco.
- Críticos – Por escasez – Foco: Estabilidad y asegurar el abastecimiento.
- Críticos – Por criticidad – Foco: Aseguramiento de calidad y competencia.
- Estratégicos – Foco: Integración en alianzas a largo plazo que aseguren el abastecimiento y la mejora continua de calidad de producto/ servicio.

Los proveedores clasifican a sus clientes, principalmente, según dos ejes: valor (rentabilidad y facturación) y lealtad (repetición de compra), dividiendo a sus clientes y focalizando sus esfuerzos de la siguiente forma:

- No críticos – sin foco.
- Críticos – Por valor (Compra importante, no repetitiva) – Foco: Producto (Calidad y cantidad adecuada).
- Críticos – Por lealtad (Compra moderada y repetitiva) – Foco: Servicio (asistencia al cliente).
- Estratégicos – Foco: Integración en alianzas a largo plazo que aseguren la lealtad del cliente permitiendo una facturación creciente con rentabilidad adecuada asegurada a largo plazo.

Por lo tanto, vemos que se deben dar situaciones de mercado particulares y propias de cada empresa, sostenibles en el tiempo, para poder generar una verdadera relación estratégica cliente – proveedor, no dependiendo solamente de voluntades de partes o coyunturales.

4. La generación de valor del cliente y el proveedor

Como todos sabemos, cliente y proveedor son dos caras de cualquier intercambio comercial. No obstante, cada parte desarrolla procesos específicos para asegurar el éxito de la gestión a medida que la misma posee mayor importancia.

En general, cualquier transacción, independientemente del monto involucrado, puede estar dividida en dos grandes etapas: la selección y la implementación. El objetivo de la selección es asegurar satisfacer la necesidad del cliente y la rentabilidad del proveedor, mientras que en la implementación se concreta efectivamente la entrega del producto y/o servicio.

Particularmente, en el caso de servicios/materiales estratégicos, el cliente articulará una serie de procesos para asegurar la generación de valor mediante la continua reducción del costo total (TCO) y/o mediante el incremento de los beneficios (Ver figura 3). Mientras que el proveedor tendrá un conjunto de procesos simétricos para lograr valor mediante mayor venta y rentabilidad (Ver figura 4).

	Procesos del Cliente	Procesos del Proveedor
Entender oferta y demanda	Plan de Compras Inteligencia de Mercado	Plan de Ventas Análisis de Mercado
Reducción de riesgos	Calificación de Proveedores	Calificación de Clientes
Satisfacer la necesidad	Licitación/Compra/Contrato	Propuesta técnico – comercial
Valor adicional	Abastecimiento Estratégico	Gestión de Servicio

Los procesos de gestión de abastecimiento estratégico del cliente y gestión estratégica de servicio del proveedor se caracterizan por tener intereses y actividades comunes, que necesitan esfuerzos conjuntos para lograrlo, cuyo articulador es la estructura de costo

total del servicio/ material, el cual incluye todos los costos del cliente y del proveedor, así como la estructura de beneficios económicos de mediano y largo plazo (Ver figura 5).

Solamente abandonando el enfoque tradicional de mejor precio, y haciendo foco en el conjunto de costos de ambas partes y en la generación de beneficios totales de mediano y largo plazo, es posible conseguir la creación continua de valor para ambas partes.

En una relación estratégica de largo plazo, los aumentos de tarifa, producto del incremento de los valores de los factores productivos o por comportamientos del mercado, deberían verse neutralizados por la introducción de nueva tecnología, mejoras de procesos y gestión de la no calidad, permitiendo que el proveedor mejore su rentabilidad y facturación, y el cliente reduzca su costo total y/o mejore sus resultados económicos finales.

Vale la pena en este punto realizar algunas aclaraciones:

- El foco exclusivo en los costos/ precio puede resultar perverso para el Cliente, evitando la introducción de tecnología y la mejora de resultados de largo plazo.
- Los buenos resultados en el largo plazo, muchas veces impone un trade-off con los costos de corto plazo. Una relación de confianza y de largo plazo puede permitir asumirlo.

5. Fundamentos Económicos en la Relación Cliente – Proveedor

Comenzaremos por mencionar que la razón de existencia de todo negocio es la generación de valor, primeramente para sí mismo, y consiguientemente para todas sus partes involucradas. Sin embargo, la existencia de todo negocio se halla en jaque cuando esa generación de valor es solamente para sí mismo, o solamente para sus partes involucradas.

En otras palabras, una empresa que genere espectaculares dividendos, pero que descuide el valor que otorga a sus clientes, proveedores, vecinos, accionistas tiene sus días contados. Del mismo modo, aquella empresa que tenga altamente satisfechos a sus clientes, proveedores, vecinos, etc. pero no genere alto valor para sí misma, no subsistirá.

Ahora bien, como vimos en el punto anterior, las empresas no atienden por igual a todos sus clientes, proveedores, vecinos, etc. Las empresas, al igual que los humanos, son entes vivientes que responden a incentivos. El modo en que un Cliente trate a su Proveedor con los pagos, con la recepción de los servicios o materiales, con el tratamiento de incremento de tarifas, etc. dependerá de cómo se fijen sus incentivos. Asimismo, el modo en que un Proveedor trate a un Cliente en la disponibilidad del servicio, otorgamiento de descuentos, asesoría, etc. dependerá de cómo se fijen sus incentivos.

Pero bien, Cliente y Proveedor no están solos; interactúan en un complejo sistema con numerosos actores denominado Mercado, que a su vez introduce de manera cambiante y continua incentivos en la relación – cambios en el valor del petróleo o del gas; cambios en el valor de la moneda extranjera; introducción de nuevos jugadores; etc. - . Cada una de las partes, Cliente y Proveedor, utilizará los incentivos que propone el mercado para transferirlos a su contraparte, transformados en nuevos incentivos.

En la relación Cliente – Proveedor estos incentivos toman la forma de “Contratos”, explícitos e implícitos. Particularmente los explícitos, por ejemplo documentos legales,

debido a la imposibilidad de dejar todo por escrito dejan siempre un conjunto de aspectos que son regulados mediante contratos implícitos.

A efecto de ilustrar lo anterior, Cliente y Proveedor sellan un acuerdo de provisión de un servicio mediante un contrato explícito con una serie de cláusulas de rescisión para ambas partes, pero ambas partes entienden que un trabajo sobresaliente puede generar ampliación del mercado, o que la negación a un incremento de tarifas en un escenario inflacionario puede comprometer la continuidad de la relación.

Los contratos, explícitos e implícitos, representan incentivos para ambas partes, no obstante, cada una de ellas tiene sus propios objetivos. Por lo tanto, es clave para el éxito de la relación, y consecuentemente del negocio de cada una de las partes, que el conjunto de contratos que la conforman generen alto valor para las mismas, satisfaciendo los objetivos de éstas.

Los contratos se caracterizan por establecer “relaciones de agencia”, donde una parte – el principal – compromete a la otra – el agente – a realizar algún servicio para su beneficio. En esta relación, con frecuencia, se suelen presentar “problemas de agencia” cuando los intereses de las partes no se alinean automáticamente ante determinada situación.

Llevemos esto a un ejemplo: Dos empresas (A- Cliente y B- Proveedor) cierran un acuerdo a determinada tarifa por la provisión de un servicio. Incrementada la demanda de productos de A, ésta – el principal – solicita mayor disponibilidad del servicio de B – el agente – . Pero, ¿qué aspectos o hechos nos asegurarán que el “agente” responderá alineado a los objetivos del negocio del “principal”? ¿Estamos seguros de haber generado algo para que el “agente” sienta que hay un beneficio para él detrás del beneficio del “principal”? Llegado el caso, ¿existe algún incentivo para que “el agente” realice inversiones, o abandone a otro Cliente?

El principal puede reducir la incertidumbre respecto al comportamiento del agente estableciendo incentivos apropiados. Por su parte, el agente puede exigir costos de garantía para avalar que tomará ciertas acciones alineadas con los objetivos del principal, por ejemplo, un contrato de largo plazo.

Resumamos esto en una frase: “Una empresa basa sus decisiones en la maximización de su beneficio”. Todos hacemos o elegimos hacer cosas por el simple hecho de que consideramos de que es lo mejor para nuestros intereses. Lo que diferencia a unos de otros es la aversión al riesgo, pero en el fondo de esta cuestión, todos lo hacemos por un beneficio propio.

En este trabajo nos centraremos en cómo aprovechar efectivamente esta particular visión para alcanzar la excelencia en una relación Cliente – Proveedor, de manera que se *maximice* el valor resultante para cada una de las partes a través de la Gestión Estratégica de Abastecimiento.

Existen dos elementos clave para comenzar a diseñar una relación Cliente – Proveedor:

- El Marco Estratégico
- La Arquitectura Contractual

6. Marco Estratégico de la Relación

Después de lo planteado en los puntos anteriores, pasando de lo genérico a lo específico, nos preguntamos cuáles serían las expectativas de cada parte al invertir tiempo y recursos en generar una relación estratégica.

Aspecto	Expectativas – Cliente	Expectativas – Proveedor
Rentabilidad	Maximizar la rentabilidad por pozo	Maximizar la rentabilidad de las operaciones
Seguridad	Cero Accidentes	Cero Accidentes
Medioambiente	Realizar una explotación medioambientalmente sustentable.	Minimizar el impacto medioambiental de su operación
Calidad	Cero fallas	Reducir a cero los costos de reprocesos.
Tecnología	Contar con un servicio de tecnología viable.	Reducir el riesgo de inversiones en equipamiento. Prueba de Desarrollos Generar ventaja competitiva
Disponibilidad de servicio	Cero quiebres de stock / No demoras.	Maximización del uso del capital. Oportunidad por trabajar con otro Cliente
Financiero	Minimización de costos transaccionales	Optimización del capital de trabajo

Claramente podemos apreciar que puede haber convergencia de expectativas en algunos aspectos, mientras que en otros, las expectativas son marcadamente divergentes.

Entonces, como punto de partida de una relación estratégica Cliente – Proveedor, es necesario explicitar y comunicar las expectativas y objetivos de cada una de las partes, para transformarlos, de manera análoga a lo que sucede en una empresa, en la **Dirección Estratégica** de la relación. Ambas partes acuerdan una **Visión compartida** y objetivos consensuados que resultan de carácter estratégico para Cliente y Proveedor.

El Marco Estratégico sella la relación a establecer con:

- *Una Visión, compartida, clara, que expresa el por qué de la unión de Cliente y Proveedor, el destino perseguido.*
- *Un conjunto de objetivos estratégicos, acordados, claros, medibles, con metas definidas.*

Demás está mencionar que resulta clave la generación de un ambiente de confianza y transparencia entre ambas partes.

7. La Arquitectura Contractual

Como se aprecia en el punto anterior, las expectativas divergentes en cualquier relación Cliente – Proveedor expone continuamente a ambas partes a *conflictos de intereses*.

Como ya mencionamos, estos conflictos de intereses se originan en un simple hecho: “Una empresa basa sus decisiones en la maximización de su beneficio”, por lo tanto no siempre aquellas acciones que benefician a una de las partes de la relación, benefician a la otra.

Plantearemos tres elementos complementarios que colaboran en la resolución de estos conflictos de intereses, con el objetivo de maximizar el valor para ambas partes (Ver figura 6):

- Definición de Responsabilidades y Compromisos
- Evaluación de Desempeño
- Compensación

Cada uno de estos tres elementos se define a partir del *Marco Estratégico* en que se funda la relación Cliente – Proveedor. Estos elementos determinarán los incentivos -y por ende- las acciones que finalmente crearán valor para las partes.

Definición de Responsabilidades y Compromisos

Este elemento apunta al Proceso de Toma de Decisiones en cada una de las partes intervinientes. El objetivo que persigue es unir el conocimiento específico a la toma de decisiones. Aquí se comienzan a diseñar los diferentes acuerdos explícitos e implícitos que deben minimizar los conflictos de intereses que pudieran surgir en la relación a través de la definición adecuada de compromisos y responsabilidades.

Estas definiciones son las que se plasmarán luego en las cartas de compromiso, contratos, acuerdos, etc. más allá de las consabidas cláusulas de rescisión, provisión de recursos, tiempos, etc., presentes en cualquier contrato “tradicional”.

Algunas definiciones que pueden aportar a la generación de valor en la relación Cliente – Proveedor, dependiendo del Marco Estratégico acordado, podrían ser entre otras:

- Cliente y Proveedor nombrarán en sus organizaciones Sponsors Ejecutivos, miembros del más alto nivel organizacional, responsables del funcionamiento de la relación y encargados de resolver los problemas estructurales que se presenten.
- Cliente y Proveedor instrumentarán las herramientas de costos necesarias para el monitoreo del costo total de las operaciones y análisis de sus efectos.
- Cliente y Proveedor definirán un conjunto de indicadores claves que permitirán monitorear la gestión.
- Cliente y Proveedor definirán un canal de comunicación efectivo, y responsabilidades sobre el mismo, para el monitoreo de la gestión.
- Cliente y Proveedor se abocarán a la resolución de las causas raíz de las problemáticas operativas que muchas veces actuarán como punto de partida para la introducción de nuevas tecnologías.
- Cliente o Proveedor responderá en un plazo no mayor a 72 horas cualquier falla o incidente reportado por personal de cualquiera de las dos partes, y colaborará en la cuantificación económica del mismo.
- Cliente y Proveedor proveerán cualquier información útil para la evaluación y seguimiento de implementaciones de tecnologías que incrementen el valor total de las operaciones.

Como podemos ver, cabrían infinitas responsabilidades y compromisos con variados niveles de importancia o jerarquía, a definir dentro de la relación a establecer. Por ello, resulta clave:

- Tener en cuenta la estructura organizativa y comunicacional sobre la que funcionará la relación. Si es muy grande, entorpecerá la toma de decisiones, y generará gastos innecesarios. Si es muy pequeña, centralizará en demasía la toma de decisiones, con el riesgo de cometer errores, y dificultar la comunicación en Cliente y Proveedor.
- La Organización responsable de la relación, así como la cantidad de compromisos a establecer, debe adecuarse al volumen de transacciones / operaciones, como también a la diversidad geográfica y operativa.
- Cliente y Proveedor deben asumir el compromiso de una clara y precisa comunicación interna.

Esta Definición de Responsabilidades y Compromisos suele presentarse en la forma de acuerdo, contrato, anexo, etc., sellado en el más alto nivel de la relación.

Evaluación de Desempeño

Aquí no nos referimos a la tradicional evaluación de Proveedores realizada exclusivamente por el Cliente.

Dentro del marco de una relación estratégica los acuerdos implícitos se tornan muy importantes; sobre todo cuando nos referimos a la Evaluación.

Hablamos de que Cliente y Proveedor evalúen en conjunto los resultados brindados por la relación. Se trata de revisar en qué medida la relación está resultando conveniente y en cómo está agregando valor a ambas partes. Si la distribución de beneficios no satisface a las partes, la relación pierde el carácter de estratégica.

Cuando hablamos del Marco Estratégico, mencionamos que el mismo *sella la relación a establecer con un conjunto de objetivos acordados, claros, medibles, con metas definidas*. Esto constituye claramente la base para la Evaluación de la relación.

Esta evaluación debe ser cualitativa y cuantitativa. Se trata de evaluar resultados a través de los indicadores que mejor reflejen el grado de cumplimiento de los objetivos definidos, así como también la medida de cumplimiento de los compromisos y responsabilidades asumidas por las partes.

Resulta clave el consenso respecto a tipos de indicadores, frecuencia de medición, fuentes de datos y responsabilidades para la evaluación de la relación. Del mismo modo que para el punto anterior, puede plantearse en diferentes niveles organizacionales.

Un procedimiento de comunicación de resultados, y uno o más balanced scorecards, aplicados en diferentes niveles de la relación, pueden constituir la forma que adquiere este elemento llevado a la práctica.

Compensación

Cuando hablamos de Compensación, nos referimos a la distribución de beneficios obtenidos -a partir de la relación- para cada una de las partes. En este contexto, Compensación no significa necesariamente incremento de tarifas u otorgamiento de descuentos adicionales.

Este elemento de la Arquitectura Contractual define cuantitativamente los incentivos para cada una de las partes. Se trata de acordar cómo se distribuirá el excedente generado por la relación en forma de reducción de costos para alguna de las partes, optimización de los resultados, etc.

En otras palabras, ambas partes acuerdan aquí cómo se modificarán los valores de las transacciones en función de los resultados obtenidos.

Más allá de la compensación que pudiera surgir para las partes por cumplimiento de objetivos, resulta importante acordar cómo podría variar el nivel compensatorio para adaptarlo a los distintos escenarios macroeconómicos. No tener en cuenta este aspecto puede romper una relación estratégica en un escenario país cambiante.

La relación puede compensar a sus partes en la distribución del excedente de valor generado de diversas maneras:

- Exclusividad de servicio;
- Descuentos adicionales;
- Incrementos de tarifas;
- Ampliación del volumen de actividad;
- Provisión de recursos humanos especializados adicionales;
- Entre otros.

Más arriba hablábamos de diseñar los Compromisos y Responsabilidades, desarrollando “contratos explícitos e implícitos”. En éste estamos hablando de que estos contratos contengan las herramientas de compensación necesarias para que se cumplan de la manera más efectiva.

Llevando el tema al plano económico, existe un límite para el desarrollo de este elemento: cuando una de las partes percibe que la otra se lleva una porción superior de los excedentes resultantes de la misma. En otras palabras, cuando una de las partes percibe que tiene un costo de oportunidad superior al beneficio extraído de la relación estratégica.

Por último, valga la siguiente aclaración con respecto al factor humano interviniente en la relación. Cuando una persona elige entre dos o más opciones, escoge aquella que espera que maximice su beneficio. Evidentemente, con las empresas sucede lo mismo, sólo que de manera más compleja, ya que no sólo será la opción que maximice el beneficio de la empresa, sino que además deberá ser la opción que maximice el beneficio del o de los actores involucrados en la toma de la decisión. Es recomendable que cada parte de la relación sepa trasladar los incentivos a su personal.

Muchas veces, no se trata de qué incentivos se introducen, sino de cuáles se promueven y cuáles se suprimen, porque éstos ya existen.

8. Herramientas contractuales de alianzas estratégicas

Como se explicó anteriormente el adecuado diseño de la arquitectura contractual es lo que permitirá e incentivará una relación fructífera y justa entre ambas partes.

Generalmente esa arquitectura está definida en Contratos, los cuales son herramientas legales que tienen las personas jurídicas para demostrar una existente relación comercial entre todas aquellas que participan de dicho documento.

Los aspectos claves a tener en cuenta en los contratos son:

- Relaciona a 2 Compañías pero también a múltiples sectores y personas
- Fija el tipo, desarrollo y duración de la relación
- Establece responsabilidades (liabilities) y modalidad de trabajo
- Premios / Penalidades
- Evaluación de desempeño
- Es explícito ; es una herramienta.

Recordemos que en una relación estratégica Cliente- Proveedor buscamos proactividad de ambas partes basada en la mejora continua. Por ello es atinado revisar las distancias que separan un contrato tradicional, de uno pensado desde la relación estratégica proveedor – cliente.

	Contrato Tradicional	Relación estratégica
Driver Principal	Precio	Valor y Costo Total
Seguimiento	Gasto	Indicadores de Performance y objetivos
Responsable	Nivel Operativo del Cliente/ Proveedor	Nivel Directivo del Cliente/ Proveedor
Equipo	Inspector de Contrato Representante de Proveedor	Equipo Multidisciplinario de ambas compañías
Estilo de negociación	Competitiva	Colaborativa en la creación de valor, y competitiva en la división del beneficio
Estructuras de costos	Cerradas	Abiertas y detalladas, entendidas como herramienta de detección de mejoras.
Volumen de trabajo asignado	Fijo	Variable de acuerdo a performance.
Tarifario	Estandarizado	Propuesta técnico – comercial
Generación de valor	Basado en las bonificaciones por volumen o “promociones”	Mejoras de Procesos Control de la No calidad Introducción de Tecnología
Ajuste Tarifario	Formula de Ajuste inflacionaria.	Ajuste de acuerdo a valor generado (contemplando inflación)
Duración	Fija	Renovable en base a rendimiento y rentabilidad.
Rescisión	Subita	Proceso basado en seguimiento de performance.
Multas	Penaliza toda falta del	Penaliza la repetición de faltas

	proveedor.	en el tiempo del Proveedor.
Premios	No hay	Buscan mecanismos de compartir el valor creado por mejor performance.
Modificaciones	El contrato prevalece sobre la realidad (“está escrito en piedra”)	El contrato es una herramienta, se modifica para adaptarlo a las nuevas realidades que crean las partes.

9. Herramientas de Gestión en Alianzas Estratégicas

A continuación se enumeran algunas herramientas de gestión que pueden ser de aplicación en una relación estratégica Cliente – Proveedor. Estas se irán describiendo a través de ejemplos de Relación estratégica Compañía Operadora – Compañía de Servicios.

Desarrollo de Modelo de TCO y Resultados

Consiste básicamente en definir las estructuras de costos tanto del Proveedor como del Cliente e identificar la generación de valor asociado para la contraparte.

La definición de estas estructuras de costos y generación de valor, permitirá visualizar qué frentes atacar y con qué prioridad, con el objetivo de maximizar el valor de las transacciones para Cliente y Proveedor.

Tomando como ejemplo la etapa de terminación de un pozo, asumamos que se definen prioritarios los costos relacionados con los equipos de terminación para la Operadora, y de capital de trabajo para la de Servicios.

El primer paso será definir con exactitud cuál es el costo total relativo a equipos de terminación por tipo de pozo (basándose en profundidad, cantidad de capas productoras, tipo de explotación de los mismos, etc.), y qué otros costos componen este costo total (tiempos de ensayos, tiempos muertos por fallas previsibles, tiempos muertos por fallas imprevisibles, montaje y desmontaje, costo de servicios complementarios, etc.)

Para el segundo caso, más sencillo, el primer paso será definir con precisión cuál es la potencialidad de reducción del costo financiero ocasionado.

En síntesis, definidas las prioridades, hablamos de establecer un modelo inicial válido, a partir del cual se generará valor para y entre las partes.

Algunos aprendizajes importantes que no deben dejar de considerarse en la construcción del modelo TCO, son los siguientes:

- Normalmente se sigue la regla 80/20, el modelo debe ser simple e implementable, alineado los sistemas de información preexistentes.
- Obligatoriamente debería ser elaborado por un grupo multi-disciplinario con representantes de ambas partes.
- Debe centrarse en la identificación de elementos específicos de costos que luego pueden/deben ser atacados con proyectos de mejora.
- No hay recetas, puede ser muy fácil ó muy complejo y los modelos de TCO de distintos servicios/ materiales están interrelacionados.

- Los proveedores normalmente están muy dispuestos a ayudar con los costes adicionales de la Operadora, dado que puede incrementar su venta.

Mejoras de Procesos

Es altamente recomendable comenzar por el mapeo completo de los procesos actuales para luego realizar el análisis de los mismos en búsqueda de oportunidades de mejora: eliminación de retrabajos, identificación y eliminación de cuellos de botella, oportunidades de aplicación de nuevas tecnologías, etc.

Del análisis de cada proceso, con seguridad surgirán acciones de corto, mediano y largo plazo, así como indicadores específicos que permitan monitorear las iniciativas acordadas para optimizar la situación. A su vez, existirán acciones que tendrán un impacto inmediato y palpable, y en otras los resultados se deberán evaluar en el largo plazo.

Ambas compañías tendrán designado un equipo específico de personas para trabajar en estas tareas.

Volviendo al ejemplo de reducción de costos en la etapa de terminación de pozos: puede surgir del análisis que el uso de una unidad de hidratación para evitar tiempos de gelificación en piletas para fractura reporte beneficios para la compañía de servicios por incremento de sus ventas, y que este sobre costo sea menor que el costo total de los tiempos que se ahorran en la etapa de fractura, con lo cuál también conviene a la compañía operadora. Si a su vez, ésta representa un retorno a la inversión positivo para la compañía de servicios, puede ser de aplicación en el corto o mediano plazo.

Otro ejemplo, la inversión para carga de tickets on-line puede reducir los costos de transacción para ambas partes y contribuir a la optimización del capital de trabajo para la compañía de servicios, entre otros beneficios. Será necesario evaluar cómo va a ser el retorno a esa inversión, y el beneficio neto extraíble.

En todos los casos, se buscará que el beneficio generado por la inversión necesaria sea equitativamente distribuido, teniendo en cuenta lo explicitado en el punto *Compensación*. De no satisfacer, especialmente a la parte que realiza la inversión, no deberá realizarse, y deberán buscarse otras alternativas de optimización de los procesos.

Control de la No Calidad

Del análisis de los procesos, y en general para cada aspecto de la relación contractual, es recomendable la implementación de un sistema de gestión de oportunidades de mejora, o no-conformidades.

Si bien es recomendable, constituye un tema delicado, y el modo en que se lleve a cabo su implementación resulta clave, sobre todo cuando no existe la “cultura” del reporte con foco en la mejora y sólo se ve el reporte de problemas como motivo para la aplicación de una penalización.

La implementación de un sistema de gestión de fallas / oportunidades de mejora / no-conformidades presenta dos grandes ventajas: nos permite eliminar las mismas de raíz - cuando se obtienen acciones correctivas definidas a conciencia- y nos permite visualizar costos que muchas veces permanecen ocultos en la relación cliente – proveedor.

Ejemplo: implementación de un portal web en el que se vuelca la incidencia/reporte inicial. Luego ambas partes van determinando los costos asociados a ese hecho de no calidad, sus efectos no cuantificables económicamente y van construyendo la

identificación de la causa raíz para tratar luego su eliminación. Este sistema no sólo ha permitido obtener información muy valiosa sobre la composición real de los costos en que han incurrido ambas partes como producto de los incidentes; sino que ha permitido identificar elementos de causa no considerados hasta el momento. Como ventaja adicional se tiene el contar con una sola base de datos que permite almacenar un historial muy rico que fortalece la curva de aprendizaje en el medio/largo plazo.

Algunos aprendizajes, que deberían considerarse en gestión de la no calidad, son los siguientes:

- No estamos acostumbrados...!
- Requiere un ambiente de “no culpabilidad”, es una oportunidad.
- Alcanzar causa raíz – solución definitiva, aplicando herramientas de calidad.
- Trabajo en equipo / multidisciplinario
- Medir la eficacia de la solución y resolver los problemas a fondo toma bastante tiempo.

Introducción de Tecnología

Tal como mencionamos en el ejemplo citado en el punto 8.2, la mejora de ciertos procesos puede requerir la introducción de nueva tecnología con el fin de reducir costos totales u optimizar resultados.

Es necesario resaltar algunos aspectos clave con respecto a este tema:

- Se requiere un trabajo en conjunto Cliente – Proveedor, sobre todo en el análisis que permita visualizar si la nueva tecnología implicará beneficios para ambas partes.
- Debe contarse con el análisis de costos involucrados, determinación de períodos de prueba y monitoreo de resultados reales que determinarán la aplicación de la misma y/o identificarán los ajustes necesarios.
- Debe contarse con toda la información necesaria para poder monitorear los resultados de su implementación, quedando la menor cantidad de factores posibles sujetos a estimaciones.
- Antes de su implementación definitiva debe quedar establecida con total certeza de que manera se repartirán los beneficios que se obtengan.

Como ejemplos pueden citarse la incorporación de herramientas que permiten punzar y estimular en una misma intervención de pozo, utilización de nuevos productos químicos en lechadas de cementación que permiten lograr la altura de anillo programada evitando pérdidas en la formación, utilización de equipo para mezclado “on the fly”, cambios de lodos que son más amigables con el medio ambiente y reducen el costo o complejidad de tratamiento de los cuttings.-

Reporte y seguimiento

Como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los factores críticos de éxito de cualquier relación estratégica Cliente – Proveedor es la transparencia y el ámbito de confianza generado.

Un buen sistema de reporte y seguimiento de la gestión en general asegura esta transparencia.

Es fundamental establecer canales de comunicación sólidos, y determinar claramente los datos e indicadores que resulten de interés a ambas partes de la relación.

Ejemplo: contar con un reporte de gestión que muestre los datos de avances y desarrollo de los puntos más importantes de la relación; como ser: equipos de trabajo, modelos de TCO elaborados y su desarrollo, implementación y seguimiento de proyectos de tecnología, ventajas competitivas obtenidas, estadísticas referidas a No Conformidades, etc.

Algunos aprendizajes, a considerar, son los siguientes:

- Lo que no se mide, no se puede mejorar
- Si no tienes intención de mejorar, no midas!
- La información reportada debe ser de utilidad para el usuario - diferentes personas (niveles) quieren ver diferentes cosas!
- La base del reporte son los equipos formados.
- Herramienta para la toma de decisiones, evitando parálisis de análisis
- Desafío – que no termine en un cajón!

Sistema de Gestión por Objetivos

Como se explicó en el marco estratégico, es necesario convertir expectativas en objetivos concretos, para ello un sistema de gestión por Objetivos adecuadamente implementando puede facilitar alinear las partes, priorizar proyectos y requerimientos, y aumentar la objetividad en la instrumentación de premios y penalidades bajo sus diferentes modalidades.

La definición del desempeño esperado y su evaluación son clave en el desarrollo de la Arquitectura contractual y deben estar correctamente amalgamados a las compensaciones (mercado, tarifa, bono, multa, extensión/ rescisión de contrato, etc.) y a la definición de responsabilidades para que realmente importe su resultado en el corto y mediano plazo. Además, el consenso entre partes, en su definición y seguimiento, asegurará el compromiso en la búsqueda del logro, y la aceptación del resultado y sus consecuencias.

En los objetivos se deben incluir los indicadores clave del servicio/ material. Adicionalmente, se pueden desarrollar cualquiera de los elementos citados en las herramientas de gestión: introducción de nuevas tecnologías, mejoras de procesos, etc., u otros accesorios, que mejoran la integración entre las partes como por ejemplo: capacitación, etc.

10. Síntesis: Resumen, Desafíos y Factores Críticos de Éxito

Valor

El objetivo de cualquier alianza estratégica es incrementar el valor que cada una de las partes generaría sin la misma, en un marco contractual “tradicional”. Este objetivo se logra a través del trabajo en conjunto, reduciendo incertidumbres y riesgos en ambas partes de la relación, reduciendo costos totales, y con foco en la generación de beneficios de corto, mediano y largo plazo.

Expectativas

Toda alianza estratégica necesita de un Marco Estratégico, donde se definirá la Dirección Estratégica de la alianza. El Marco Estratégico se halla fundado en las expectativas y objetivos del Cliente y Proveedor, y queda definido en un conjunto de objetivos y métricas que, a posteriori, contribuirán al diseño adecuado de la Arquitectura Contractual. En el Marco Estratégico se comienzan a definir los primeros incentivos para el Cliente y Proveedor, a través de contratos explícitos e implícitos.

Arquitectura Contractual

Cuando hablamos de Arquitectura Contractual, tal como se describe en el presente documento, nos referimos al diseño de los compromisos y responsabilidades necesarias para llevar a cabo la misma, el modelo de evaluación de la performance de la relación, y el modelo de compensación en función de los resultados a obtener.

Una alianza estratégica no debe quedar en una mera expresión de deseo de los más altos niveles jerárquicos de las compañías; la definición del Marco Estratégico y de la Arquitectura Contractual se presentan como los elementos que articularán la implementación de esa expresión de deseo o visión.

La transformación de los incentivos que cada compañía tenga para su propio negocio en incentivos para los actores involucrados en el día a día, para aquellos que transformen en realidad la visión de la relación estratégica, representa un desafío significativo. Un contrato “tradicional” muchas veces es inútil a los fines de alinear y motivar a las partes.

Este aspecto se transforma en un factor crítico de éxito de la iniciativa, teniendo en cuenta la necesidad de alineación del personal con los objetivos buscados. Tengamos en cuenta que en muchos casos, emprender una iniciativa de este tipo puede representar un cambio en la cultura de las organizaciones.

Gestión

No solo es necesario desarrollar un contrato, en una relación estratégica hay que asignar recursos y generar un modelo de gestión para asegurar la continua generación de valor para ambas partes y permitir negociaciones abiertas con información mas transparente. Como ideal, las empresas deberían buscar desarrollar un ventaja competitiva conjunta.

Comunicación

Otro de los importantes aspectos a los que está atado el éxito de la relación estratégica y sus resultados, es, sin duda, la comunicación transparente de objetivos y resultados. Cliente y Proveedor deben diseñar los canales más efectivos para que todas las partes involucradas en los diferentes niveles organizacionales se hallen debidamente informados.

Compromiso

El involucramiento y compromiso de los más altos niveles gerenciales a mediano plazo representan un factor crítico de éxito para la relación estratégica. Generalmente, los cambios continuos organizativos y de modelos de gestión atentan contra los objetivos de la alianza.

Además, representa un desafío importante para cada compañía interviniente la generación de Compromiso en sus respectivas organizaciones, así como el diseño de una organización con personal de ambas partes de la relación dividida en diferentes niveles, tal que se faciliten todos los procesos de toma de decisiones. La alianza debe generar valor directamente para los distintos participantes de cada empresa.

Transparencia y confianza

Por último, a modo de síntesis diremos que una alianza estratégica requiere transparencia y confianza, que Cliente y Proveedor se abran parcialmente a su contraparte, que muestren datos y resultados que hasta el momento permanecían como confidenciales, y que muchas veces representaban poder de negociación. Si una de las partes se percibe en desventaja, o con altos costos de oportunidad por seguir dentro de la relación estratégica, la misma va destinada al fracaso.

11. Conclusiones Finales

Una alianza estratégica requiere mucho más que una expresión de deseo. Es necesario diseñar adecuadamente los esquemas de incentivos que permitan el cumplimiento de los objetivos buscados, satisfaciendo las expectativas de ambas partes. Esta necesidad se comienza a resolver con la definición del Marco Estratégico y la Arquitectura Contractual.

Como hemos tratado de mostrar, al decidir comenzar a trabajar en una alianza estratégica se abre un abanico de posibilidades inmenso, existiendo ciertas bases que no podemos eludir. Los puntos más importantes a tener en cuenta en la construcción y desarrollo de una alianza estratégica son: Organización, Compromiso, Comunicación, Gestión, Confianza y Transparencia.

Nunca se debe perder el FOCO principal de la relación: *generar para cada una de las partes un valor superior al que obtendría cada una de ellas sin la existencia de la relación estratégica o con otro Cliente / Proveedor.*

Nunca dejar de lado el entorno macroeconómico, que generalmente impacta en distinta medida a las partes. Ante una variación significativa de alguno de los componentes macroeconómicos como puede ser el precio del petróleo o el valor del dólar, será necesario ahondar un poco más en la búsqueda de una nueva situación de equilibrio que permita seguir reportando beneficios diferenciales a ambas partes de la relación.

Sobre todo en nuestro país, el mismo entorno macroeconómico puede llevarnos a una visión de corto plazo, que atenta contra el diseño de acciones de alta rentabilidad, o mucho peor, caer en la tentación de obtener ventajas puntuales en desmedro de la otra parte, lo que ocasionaría una desconfianza difícil de remover.

La industria del petróleo y el gas se halla en la Argentina en un punto de inflexión, en un escenario lleno de incertidumbres. De nuestras acciones hoy depende la rentabilidad del negocio mañana. Resulta cada vez más importante desarrollar la confianza necesaria entre los actores de la industria y cambiar los tradicionales modelos contractuales y de

gestión, de manera que reduzcamos riesgos, facilitemos las inversiones, y la Argentina continúe siendo en el futuro una plaza de interés para la explotación de hidrocarburos.

Agradecimiento: a Simon Frost que nos enseñó a pensar distinto en un mundo definido.

Figuras y Cuadros

Oil & Gas Production - Year: 2005				
Company	Oil (m3)	Oil (%)	Gas (Mm3)	Gas (%)
REPSOL YPF	15,607,022	40%	15,505,287	30%
PAN AMERICAN	6,128,371	16%	6,740,490	13%
PETROBRAS	3,733,051	10%	4,563,254	9%
CHEVRON SAN JORGE S.A.	3,514,256	9%	1,022,927	2%
OXY	1,981,147	5%	531,451	1%
TECPETROL S.A.	1,896,527	5%	2,477,541	5%
TOTAL AUSTRAL S.A.	1,461,224	4%	12,105,387	23%
Others	4,299,364	11%	8,620,456	17%
Total	38,620,962	100%	51,566,793	100%

Cuadro 1 – Producción de gas y petróleo en Argentina por operadora.

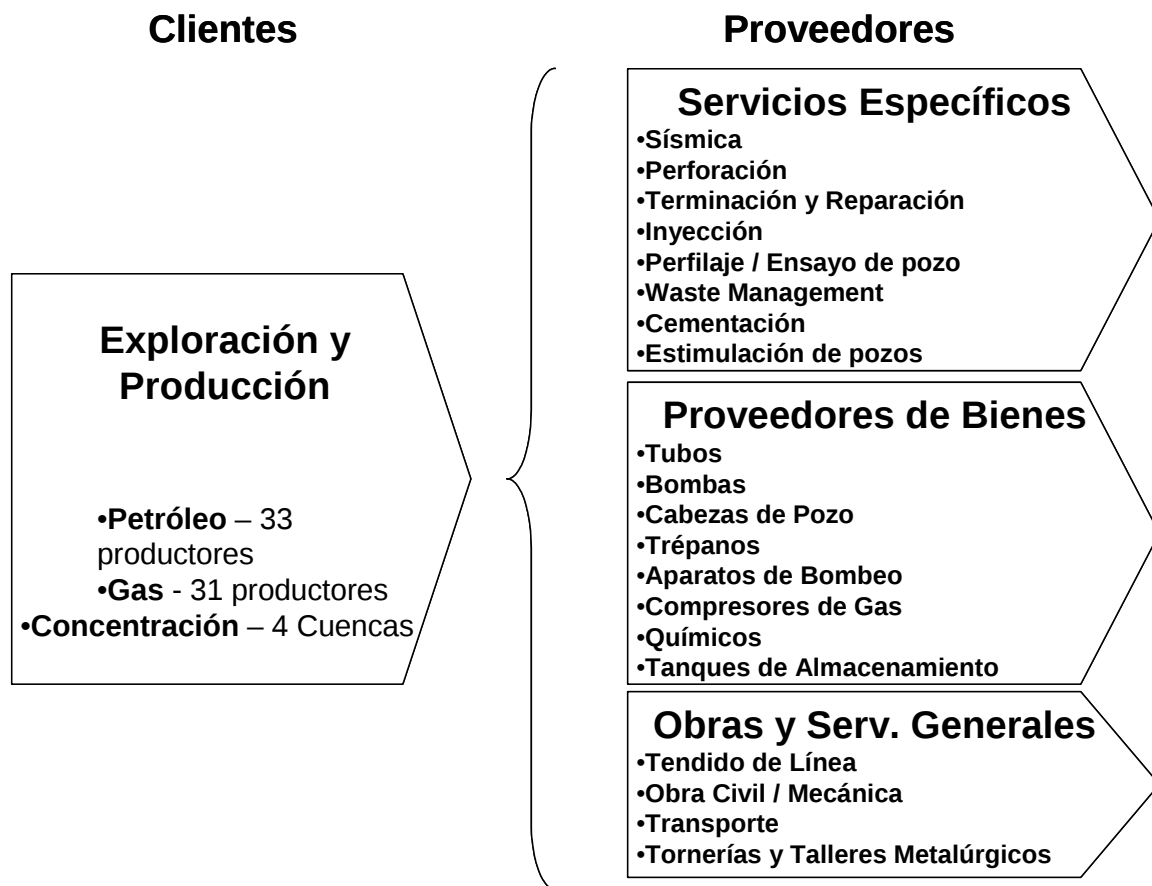


Figura 1 – Mercado argentino de exploración y producción de gas y petróleo.

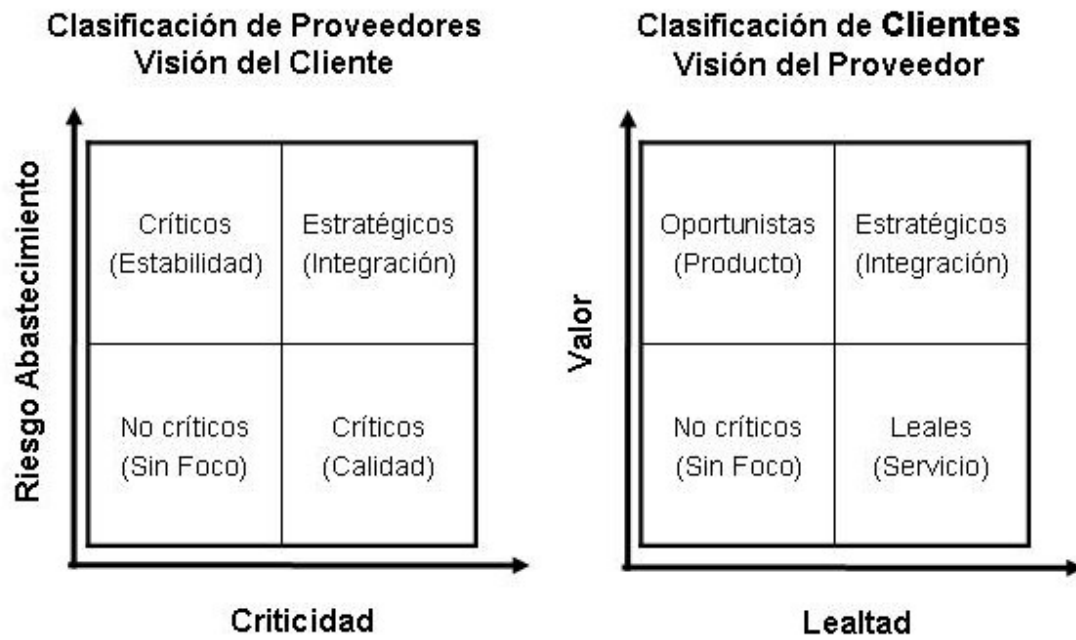


Figura 2 – Clasificación de clientes y proveedores según criticidad y valor

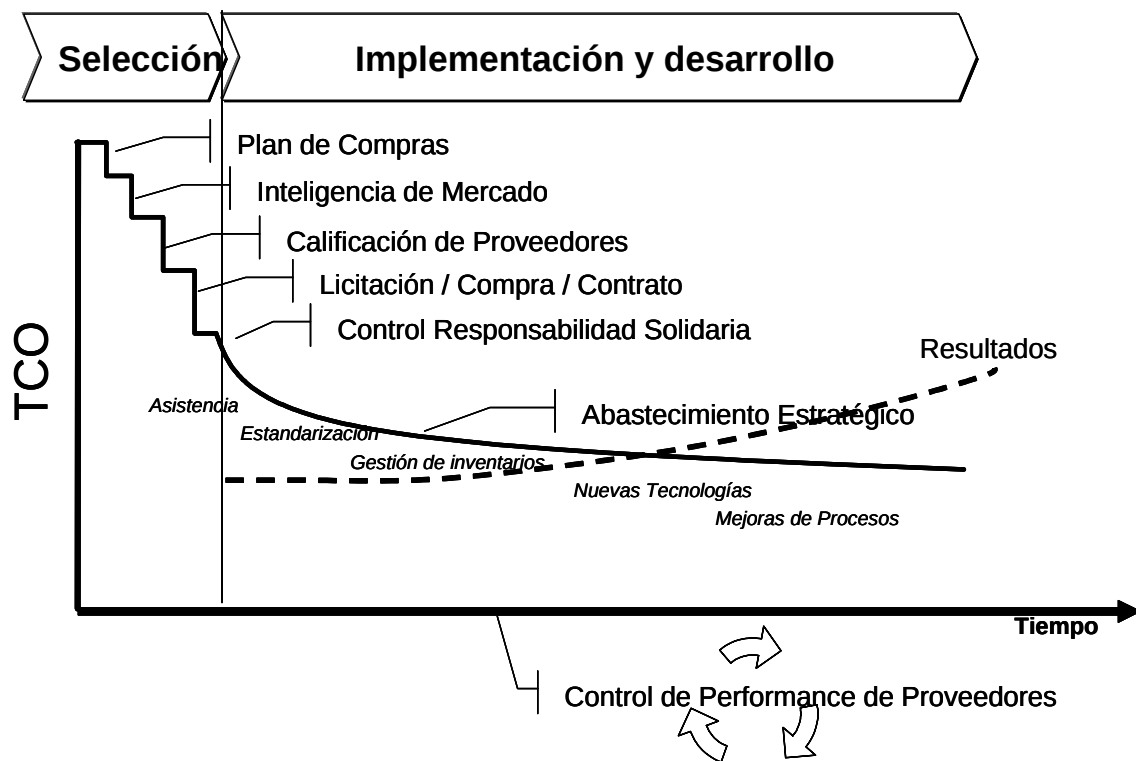


Figura 3 – Visión de Proveedores

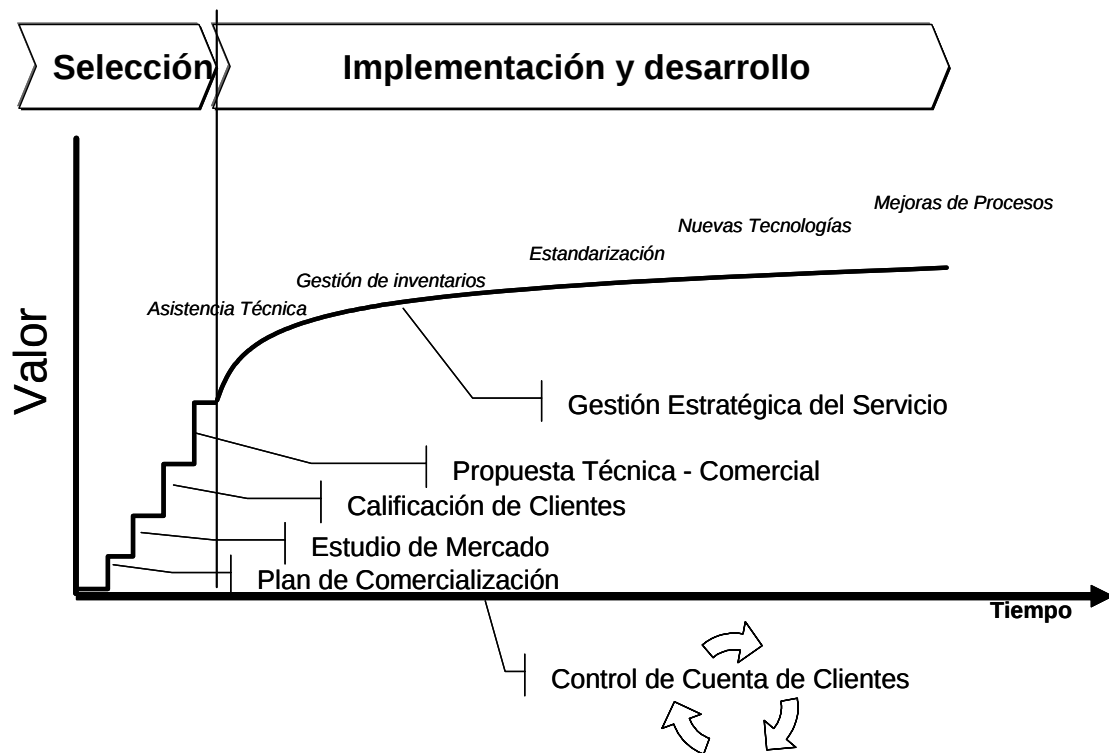


Figura 4 – Visión de Clientes

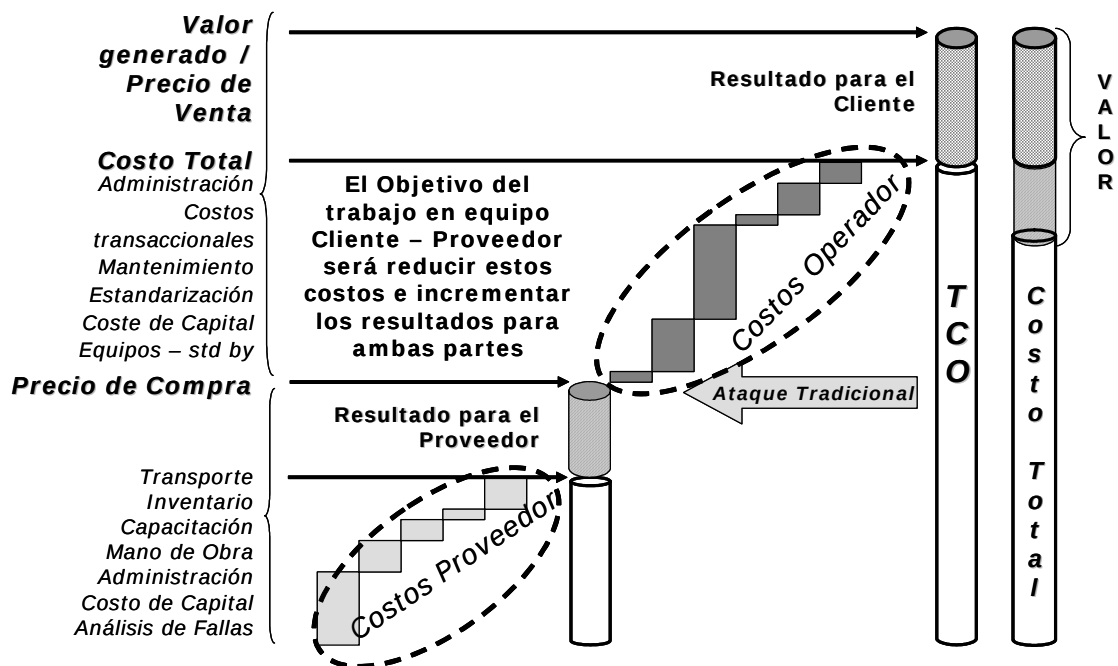


Figura 5 – Modelo TCO (Total Cost Ownership) y Generación de Valor

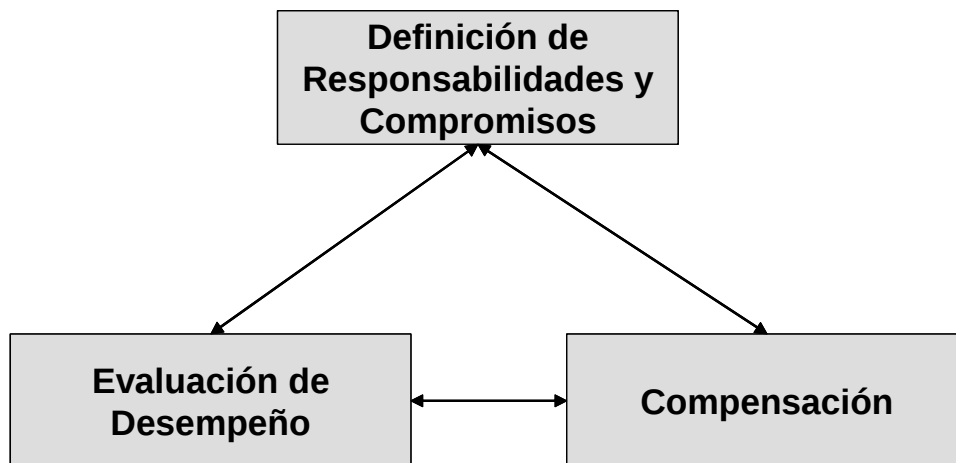


Figura 6 – Arquitectura Contractual

Bibliografía

- Managerial Economics and Organizational Architecture – 2ª Edición – James A. Brickley, Clifford Smith Jr. y Jerold Zimmerman – Editorial Mc Graw-Hill.
- Funky Business - 1ª Edición – Jonas Ridderstrale, Kjell Nordström – Editorial Prentice Hall
- Estadísticas Secretaría de Energía de la Nación

Breve Currículum de los Autores

Ing. Ariel Bosio

Ingeniero Industrial - (Universidad Nacional de Rosario), Master en Administración de Empresas MBA (CEMA), con Especializaciones en Logística Gerencial (UADE) e Industria Petrolera(ITBA).

Se desempeña como Gerente de Gestión de Proveedores y Abastecimiento Estratégico para Occidental Argentina Exploration and Production, Inc.. Anteriormente, en Repsol YPF, desempeño varias posiciones: Coordinador de iniciativas de abastecimiento estratégico, Líder de Proyecto "Gestión por Procesos", Coordinador de calidad y Metrólogo.

Es miembro de la comisión directiva del SPE Argentina. Además, ha sido instructor en empresas y organizaciones públicas, y Examinador del Premio Nacional a la Calidad - Fundación Premio Nacional a la Calidad - en los años 2003 y 2004.

Publicaciones y presentaciones:

"Eighth International Conference on Health, Safety and Environment" - Abu Dhabi - EAU - Año:2006. SPE Paper 98402: "Organizational design for excellence in safety".

Seminario - CEMA. "Excelencia en Gestión: una ventaja competitiva" - Bs As - Arg. Año: 2005.

Seminario - IDEA "Compras: Una Fortaleza Estratégica" - Bs As - Arg. Año: 2005. Presentación del trabajo: "Tablero de Comando de Compras"

2do Congreso Latinoamericano "Calidad en la Industria del Petróleo y del Gas" – IAPG – Bariloche, Arg. Año: 2004. Presentación: "La gestión del cambio y la generación de valor: caminos hacia la organización de excelencia".

Ing. Eduardo Carbonetti

Ing. Mecánico Aeronáutico (Universidad Católica de Córdoba - IUA.); Ing. en Calidad (Univ. de Ciencias Aplicadas de Colonia, Alemania), Master en Administración de Empresas MBA (CEMA).

Se desempeña como Ingeniero Líder de Iniciativa Estratégica en BJ Services Argentina. Anteriormente trabajó como consultor de empresas de diferentes rubros, dentro y fuera de Argentina, en mejora de procesos, implementación de sistemas de gestión de la calidad, desarrollo e implementación de tableros de control, entre otros. También trabajó como Ing. de Procesos para Daimler-Chrysler AG, planta industrial Düsseldorf.

Publicaciones y presentaciones:

"Eighth International Conference on Health, Safety and Environment" - Abu Dhabi - EAU - Año:2006. SPE Paper 98402: "Organizational Design for Excellence in Safety".

Seminario - CEMA. "Excelencia en Gestión: una ventaja competitiva" - Bs As - Arg. Año: 2005.

2do Congreso Latinoamericano "Calidad en la Industria del Petróleo y del Gas" – IAPG – Bariloche, Arg. Año: 2004. Presentación: "La gestión del cambio y la generación de valor: caminos hacia la organización de excelencia".

Seminario – Universidad de Antofagasta, Chile. “Sistemas de Gestión de la Calidad” – Antofagasta – Chile. Año: 2002.

Luis Diaz

Técnico Químico - (EPET N° 1 - C-Có. – Neuquén).

Actualmente se desempeña en Repsol YPF dentro de la Dirección de Compras y Contrataciones de E&P Argentina, Bolivia y Brasil como Coordinador Global de Servicios Especiales. Anteriormente cumplió funciones como Coordinador de Iniciativas de Abastecimiento Estratégico para E&P ABB.

Presentaciones:

Curso de Capacitación - IDEA "Formación Profesional en Compras y Contratos" - Bs As - Arg. Año: 2005. Presentación del Módulo: "Roles y Responsabilidades dentro de una Gestión Estratégica de Abastecimiento"