

“Tablero de Control de la Comercialización de Gas Natural Cono Sur. El despliegue de la excelencia de la calidad en la gestión”

Jorge N. Peña y Carlos A. Weis
Repsol YPF

Abstract

El presente trabajo describe la implementación de un Tablero de Control en la Dirección general de Desarrollo y Comercialización de Gas Natural de Repsol YPF. Asimismo analiza bajo el modelo FUNDIBEQ los indicadores claves para el despliegue a toda la cadena de valor de la información relevante para la Dirección y el desarrollo de las diferentes etapas para llegar a la implantación del mismo.

I. Introducción

El presente trabajo intenta describir la experiencia que se está realizando en el seno de la Dirección General de Desarrollo y Comercialización de Gas Natural de Repsol YPF de implementar un Tablero de Control siguiendo los postulados claves emanados de los trabajos de Kaplan y Norton, que a nivel corporativo se está implementando, pero adaptándolos al Modelo FUNDIBEQ, teniendo en cuenta a la hora de estructurarlo los procesos facilitadores que éste modelo menciona.

II. La génesis

En pleno año 2001 la Cúpula Ejecutiva de Repsol YPF aprobó la implementación de lo que se ha dado en llamar el modelo RYSXXI, el cual sienta las bases de una nueva cultura y la adopción de un nuevo modelo de gestión, más ágil, definido sobre la reestructuración de la organización, orientada más al servicio y acercando la gestión a los negocios. Paralelamente, mientras RYSXXI plasma un mayor despliegue delegativo desde la punta de la pirámide hacia la base, define una estructura corporativa más reducida y con mayor carácter estratégico.

Bajo este nuevo marco organizacional, nace el sistema de Información para la Dirección, corrientemente llamado SID.

El SID fue creado con el fin de proveer de los indicadores claves al Núcleo de Gestión Corporativo para el efectivo seguimiento de la estrategia y la consecución de la misión de la compañía.

El nuevo modelo de gestión no se agota en esta verdadera carta de gestión directiva. La iniciativa establecía la profundización del Modelo de Gestión global que se concreta con la implantación de un cuadro de mando que incluya indicadores claves, ampliando la visión del SID hacia la misma esencia del negocio.



La iniciativa de RYSXXI se extiende también a la adopción de parámetros de excelencia donde la máxima autoridad ejecutiva de Repsol YPF definió al FUNDIBEQ como modelo de calidad con el cual comparar las diferentes unidades de negocios del Grupo.

Teniendo en cuenta todo estos aspectos la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Gas natural Cono Sur de Repsol YPF (DGD&CGN), se propuso implantar el modelo RYSXXI en todas sus facetas. Con la colaboración del áreas de Planificación y Control del Núcleo de Gestión Corporativo, se definió la elaboración del Tablero de Control de la Comercialización de Gas Natural en el Cono Sur.

La magnitud del proyecto y el tiempo que involucraba su concreción fue dividido en etapas, cada una cuidando su propia independencia y prioridades.

III. Etapas 1:

Se realizó una racionalización de la información existente, centralizándola en los formatos de *reporting* periódicos de gestión, optimizando su calidad informativa (separando un resumen ejecutivo del cuerpo principal de los informes). Asimismo se eliminaron las

superposiciones de datos con la consecuente mejora en la productividad de los recursos empleados.

Se dotaron a los reportes de una mejor visualización por medio de macros, que permitieron la completa navegabilidad de los reportes sin requerimientos de impresión, manteniendo la misma aplicación de origen de los documentos enviados. (*Excel, Powerpoint, etc.*)

Esto confirió una primera aproximación de los usuarios al cambio que se proyectaba y a la vez se refinaba sus contenidos.

A continuación se puede observar el índice del Informe de Gestión de la Dirección

Presione los botones celestes para navegar por este informe

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE GAS

INFORME MENSUAL DE GESTIÓN

Índice

IR al INICIO

I.- Esquema de Consolidación del resultado de gestión

II.- Negocio de Comercialización de Gas Natural

1.

Resumen Ejecutivo

Comentarios y hechos relevantes

Actividad

Ingresos

Precios promedio

Gráfico de Evolución del Resultado Operativo

Cuenta de Pérdidas y Ganancias anual y acumulada (evolución)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por área

Contratos de Rendimiento

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Consolidado Dirección General)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Núcleo de Gestión Corporativo)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Comercialización Mayorista Cono Sur)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Acumulada por países)

Inversiones

Ratios de Personal

Ratios de Servicios Exteriores

2.

Anexos y aperturas

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Comercialización Argentina y Uruguay)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Almacenamiento de gas Diadema)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Comercialización Chile)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias por naturaleza (Comercialización Brasil)

Apertura de ingresos operativos y resultado participadas

Apertura de Gastos de Personal

Apertura de Servicios Exteriores

Apertura de Transportes y Fletes

Apertura de Gastos en Asesorías Externas

Apertura de Resultados Extraordinarios

Plantilla de personal

Resultado operativo por negocios

Resultado operativo por países

Inversiones por países

Desinversiones

La automatización y las modificación de los procesos de captura de datos hasta ese momento utilizada, permitió el acortamiento de los tiempos de reporte y la profundización del análisis respecto de ellos.

IV. Etapa 2:

En esta etapa, en la que se está trabajando, se comenzó con la migración de la información existente de toda la estructura de *reporting* a la *Intranet* de Comercialización de Gas, la que posibilita la conectividad directa al sistema de despacho y facturación de gas natural, como al centro de nominaciones *on-line* del sistema de despacho, todo esto sin duplicar la carga laboral por transcripciones de datos.

Asimismo se profundizó en la conformación bajo los parámetros de modelo de excelencia de la calidad FUNDIBEQ de indicadores claves para el despliegue a toda la cadena de valor de la unidad de negocio de la información relevante tanto interna como externa.

Más adelante explicaremos las distintas actividades de trabajo en que se está desarrollando el Tablero de Control.

V. Etapa 3:

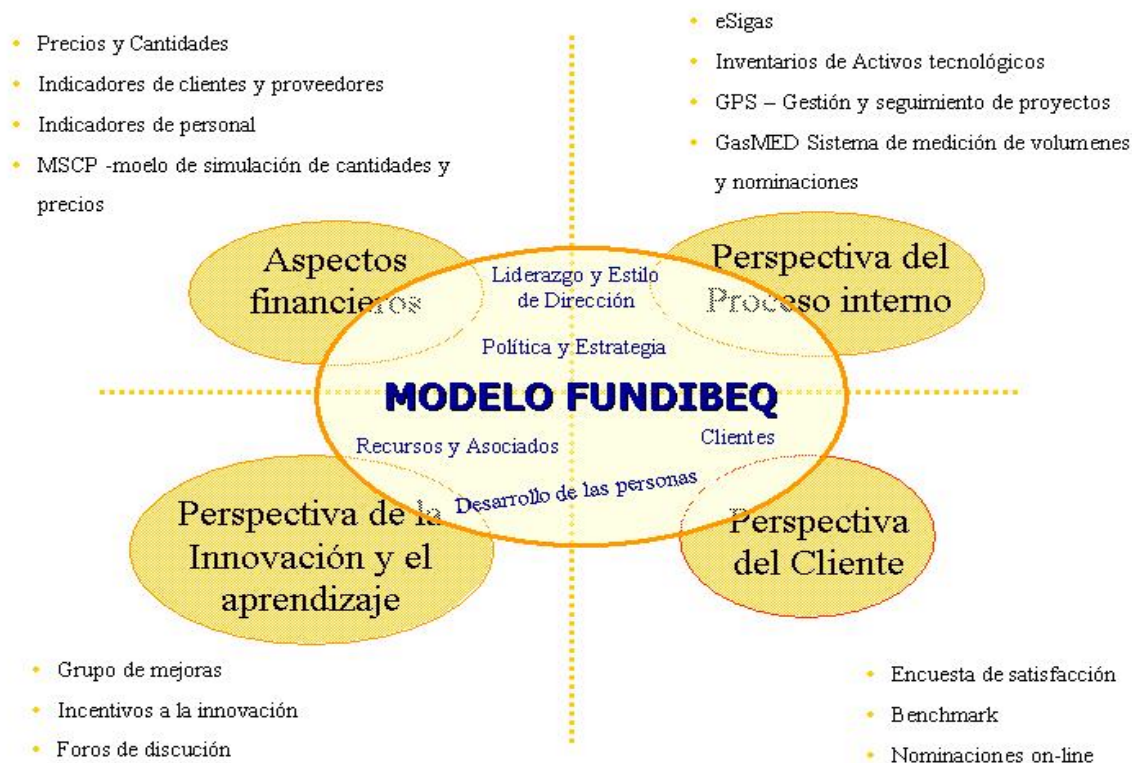
La etapa mencionada tendrá como finalidad conectar el Tablero de Control de la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Gas Natural (DGD&CGN) al Sistema de Información para la Dirección (SID) y realizar la primera fase de mantenimiento, gestionando las mejoras recibidas de los usuarios líderes y referentes y de las sugerencias que han sido recabadas en un espacio destinado a tal fin dentro de la *Intranet* de la Dirección.

VI. El Cuadro de Mando y el modelo FUNDIBEQ:

Dentro de este marco de eficiencia en el manejo de los recursos con que cuenta la Dirección se han formulado una serie de proyectos que redundan en beneficios tanto en la parte operativa como financiera por medio de los cuales el Equipo Directivo del Negocio pueda controlar sus actividades y la eficacia de sus procesos, midiendo asimismo las variaciones producidas en el desarrollo del quehacer diario y su correlato con la estrategia adoptada.

Para llevar adelante estos proyectos fue necesario contar con el compromiso de la Alta Dirección, ya que sin su apoyo no es posible lograr cambios tan profundos y significativos.

Detectada las necesidades de mejora en las Jornadas de Calidad realizadas, y siguiendo los postulados propuestos por *Kaplan y Norton* en *The Balance Scorecard*, la Dirección identificó los cuatro aspectos que nos llevarán a crear valor a largo plazo, ellos son:



A continuación trataremos a cada uno de ellos por separado:

Aspectos financieros:

Aquí nos centramos fundamentalmente en la visión del grupo en su conjunto, quienes se interesan en el desempeño de la empresa en términos del modelo de retorno sobre la inversión que relaciona los resultados, los ingresos y el capital. El desempeño financiero resulta del hacer bien las cosas, es decir, satisfacer al cliente, mejorar los procesos y ser capaces de innovar.

Dada las características particulares de la Dirección General de Desarrollo y Comercialización de Gas Natural (DGD&CGN), inmersa dentro de la Vice-Presidencia del Exploración y Producción, la realidad económico financiera es más abarcativa y traspasa los límites de su propio ámbito espacial, debido a que por su énfasis eminentemente comercial, actúa como unidad gestora del portafolio de clientes de gas natural y por lo tanto gran parte de los resultados controlables por ella están en cabeza del Negocio principal, debiendo establecer parámetros extracontables que mensuran su accionar.

Perspectiva del cliente:

La percepción de los resultados dentro del Modelo FUNDIBEQ es uno de sus principales elementos característicos.

Exige no solo mirar hacia adentro del negocio sino mirar hacia fuera, comparándose y además emular las mejores prácticas.

De ahí que la apreciación de cómo nos perciben nuestros clientes en términos de precio, calidad, tiempo de atención, servicio e imagen sea tan relevante.

Contar con esta información es fundamental para saber que es lo que realmente les interesa y qué es prioritario para todos y cada uno de ellos.

Como dice *Jeffrey Pfeffer*, “El éxito depende del valor que se entregue a los clientes, y de la habilidad para entregar valor, de una concepción sólida de lo que el cliente quiere y valora, y de la forma en que se organiza y maneja a la gente que produce ese valor.”

El valor de la gente es estratégico porque es el factor determinante de las ventajas competitivas sostenibles. Nada impide tratarlo según las leyes del mercado, salvo el éxito. El Modelo FUNDIBEQ capta esta esencia.

Perspectiva del proceso interno:

Este factor nos permite medir y detectar los procesos que agregan o desagregan valor o que simplemente no contribuyen a la cadena integral del negocio.

A tal fin resulta relevante identificar y mensurar las habilidades esenciales y el grado de madurez en la gestión del conocimiento tecnológico dentro del ámbito de la Dirección.

Perspectiva de la innovación y el aprendizaje:

El mundo globalizado nos desafía hacia un estado cada vez más competitivo, donde la innovación y el aprendizaje continuo son las principales herramientas de diferenciación en el mercado.

Para determinar su éxito o fracaso debemos medir la idoneidad del personal, la infraestructura tecnológica y la capacidad de management.

Siguiendo los postulados antes enuncados se precisó adaptarlos al modelo de gestión de la excelencia que resulta de FUNDIBEQ.

VII. El Modelo FUNDIBEQ.

Los Procesos Facilitadores cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace.

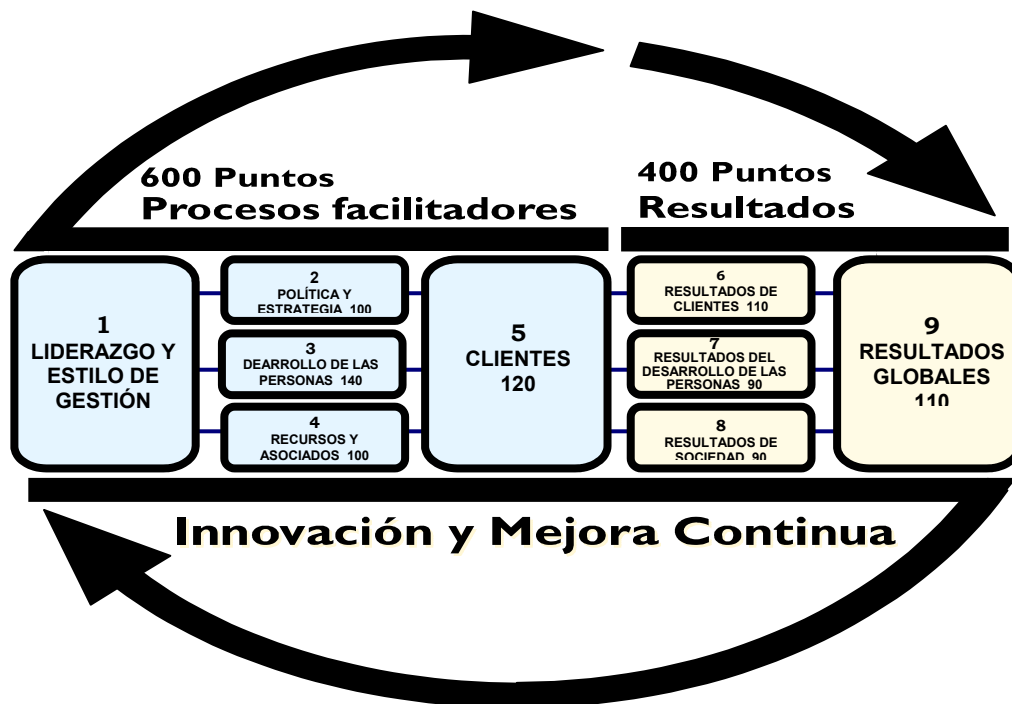
Los Procesos de Resultados cubren aquello que una organización consigue. Los Resultados son causados por la gestión realizada.

Los Criterios Facilitadores del Modelo Iberoamericano son los de “Liderazgo y estilo de gestión”, “Política y estrategia”, “Desarrollo de las personas”, “Recursos y asociados” y “Clientes”.

Según *Peter Drucker*, cada vez más las empresas basan su valor en intangibles, y el intangible más valioso de una empresa son sus recursos humanos.

Las organizaciones inteligentes construyen estructuras que hacen posible que cada empleado ubicado en cada escritorio y cubículo se desenvuelva con brillantez, tratando de lograr ese efecto que *Jim Collins* llama “*Flywheel*”, que las empresas, transitando el intervalo de buena-a-excelente, que logran despegar, cobran impulso y aceleran, produciendo esa sinergia particular.

Esta verdad absoluta ha sido uno de los focos inspiracionales de la Alta Dirección de Repsol YPF para decidir la adopción del modelo FUNDIBEQ para su comparación debido a la relevancia que le otorga al desarrollo de las personas, cuyo proceso facilitador, en la escala de calificación dentro del sistema de evaluación resulta ser muy relevante como se puede apreciar.



VIII. Las acciones tomadas:

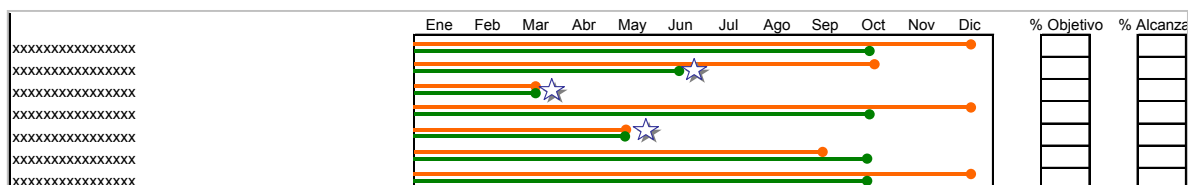
Anteriormente enumeramos los cuatro factores (Finanzas, Innovación y Aprendizaje; Clientes y Procesos Internos), que se identificaron como catalizadores de creación de valor a largo plazo.

Respecto de cada uno de ellos se han llevado a cabo acciones tendientes a concretar las mejoras con las cuales la Dirección aspira a conseguir resultados

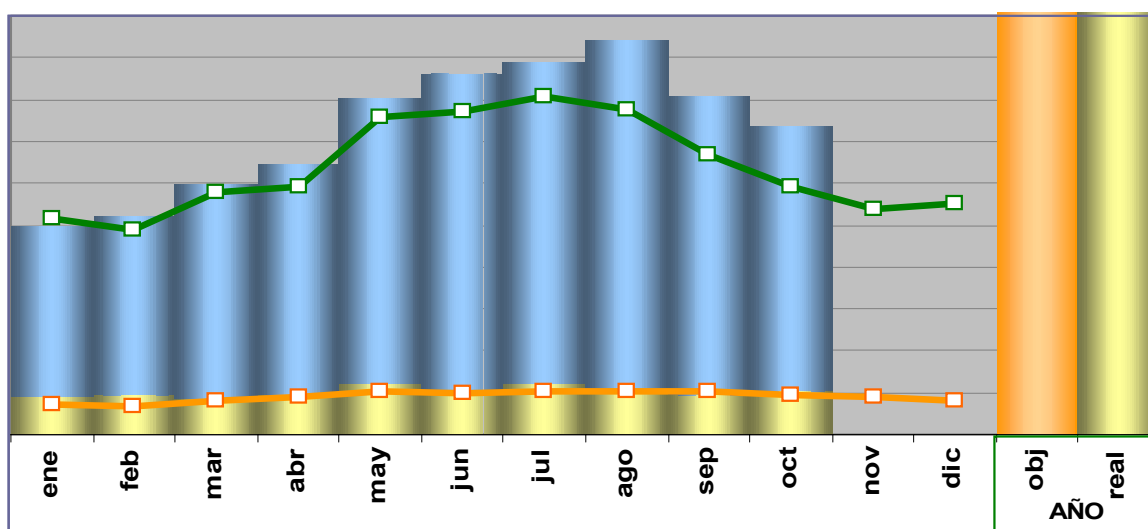
Aspectos financieros:

Se han desarrollado una serie de indicadores de desempeño que responden a las metas emanadas de la estrategia primaria que incluyen los diferentes niveles de rentabilidad, cumplimientos afectados a retribución variables bajo el esquema de Dirección Por Objetivos (DPO), Contratos de rendimiento, resultados por negocio, etc.

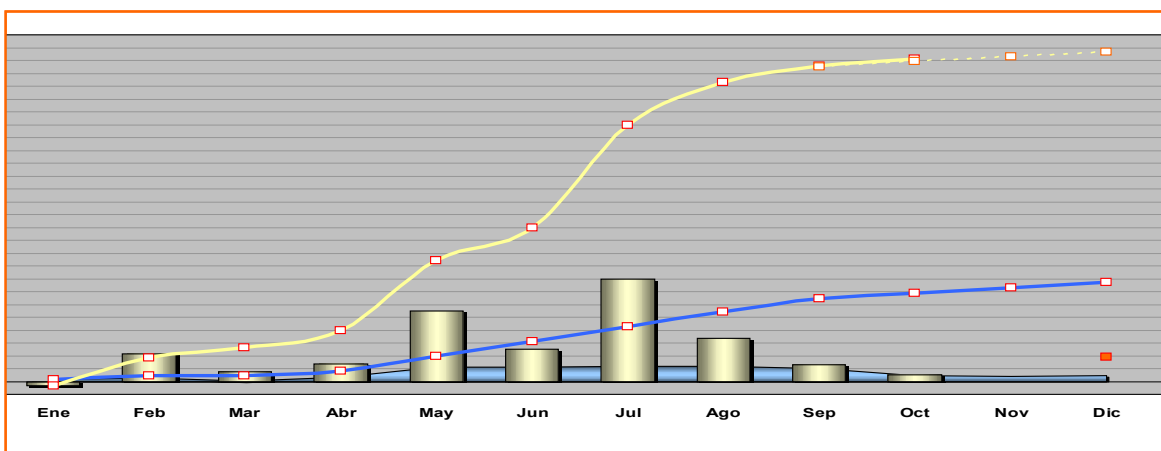
A modo de ejemplo se observa algunas gráficas de seguimiento de objetivos cuantitativos....



...como también los que nos muestran niveles precios, facturación actuales y proyectados mediante el uso del Modelo de Simulación de Precios y Cantidades (MSPC)....



...y algunas gráficas que proyectan la evolución de variables críticas como resultados, etc.



Perspectiva del Cliente:

En el último año, a través de la Consultora *Gallup*, se realizó Estudio de Imagen y Satisfacción de Clientes de Gas Natural de Repsol YPF. A tal fin se les consultó a los mismos respecto del desempeño de los tres segmentos del negocio, Ventas, Facturación y Abastecimiento y Transporte. A tal fin la Consultora preparó un cuestionario en función del tipo de cliente a ser encuestado, donde se dividieron a los clientes por segmentos, en Usinas, Industrias, Distribuidoras y Exportaciones.

Los principales temas acerca de los cuales se les solicitó la opinión a los clientes fueron:

1. Opinión general sobre las empresas abastecedoras de gas.
2. Desempeño de la Dirección en los dos últimos años.
3. Como espera que será el desempeño de la Dirección en los próximos dos años.
4. Contribución de la Dirección en la mejora del negocio del cliente.
5. Consideración de la Dirección como socio estratégico en los negocios del cliente.
6. Contribución de la Dirección al éxito del cliente.
7. Motivos principal de insatisfacción, en caso de existir.
8. Coordinación entre los segmentos de la Dirección.
9. Satisfacción con los tiempos de manejo de la información.
10. Atención de reclamos.
11. Satisfacción con el precio.
12. Satisfacción con la negociación de los acuerdos.
13. Satisfacción con la entrega física de los volúmenes pautados.
14. Atención personalizada. Comunicación. Equidad en el trato.

Obtenido los resultados de las encuestas hemos trabajado sobre cada una de las inquietudes planteadas por los clientes con el objeto de mejorar en aquellos puntos débiles donde la percepción del cliente no es aceptable en términos de los parámetros de excelencia establecidos por la Dirección.

Perspectiva del proceso interno:

Dada su visión vanguardista respecto al uso tecnológico en toda la cadena del negocio y una vez que se identificó como una fortaleza diferenciadora, la Dirección asumió el compromiso de ser líder en esta materia. En tal sentido se desarrollaron cuatro herramientas de muy alto standard y que contribuyen al agregado de valor en el negocio.

Dichas herramientas son:

- ***GasMED***
- ***eSigas***
- ***Inventario de Activos Tecnológicos.***
- ***GSP – Gestión y Seguimiento de Proyectos.***

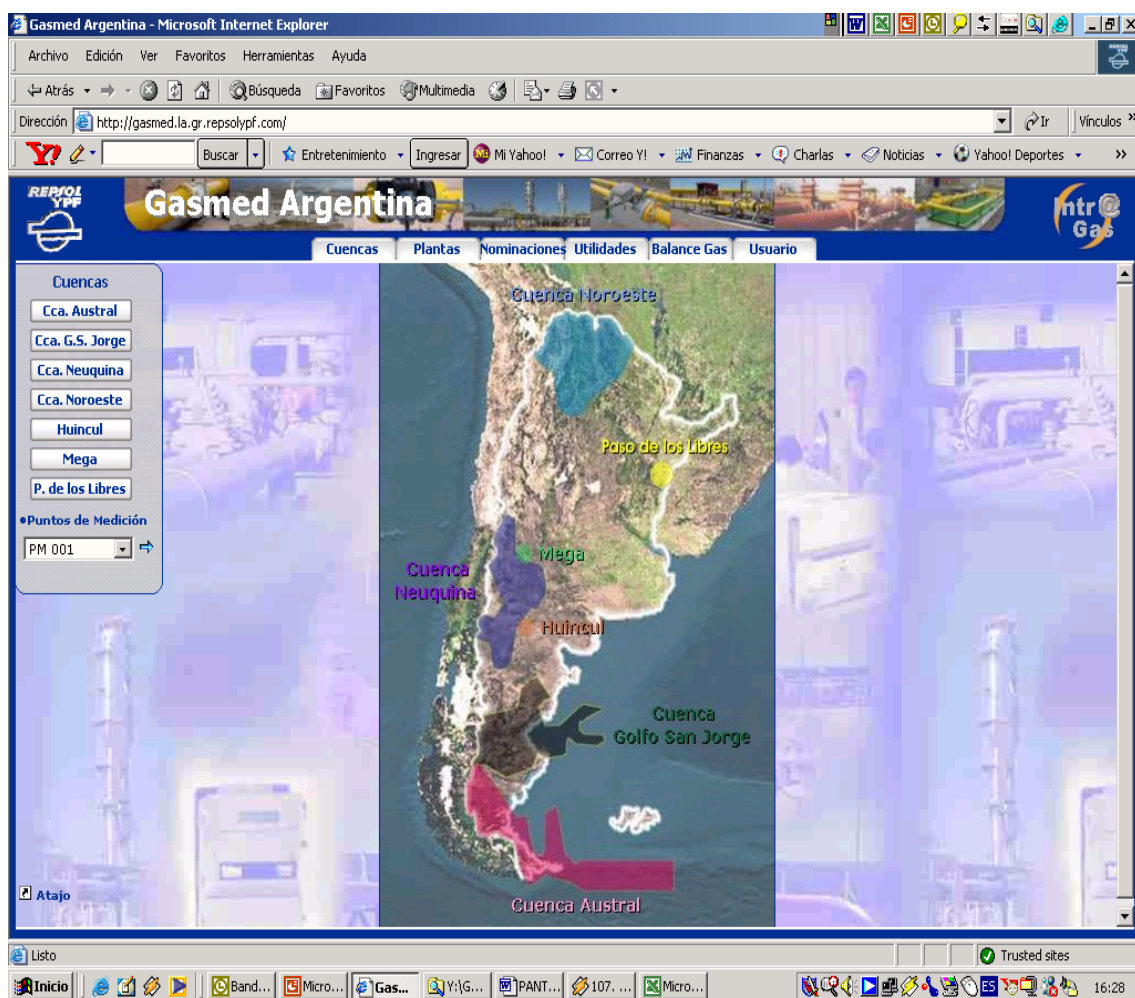
GasMED

Es un desarrollo por medio del cual se visualiza en tiempo real los volúmenes que pasan por los distintos puntos de medición, los cuales son transmitidos al despacho de gas natural de la Dirección a través del medio comunicacional más apropiado a la ubicación del punto en cuestión.

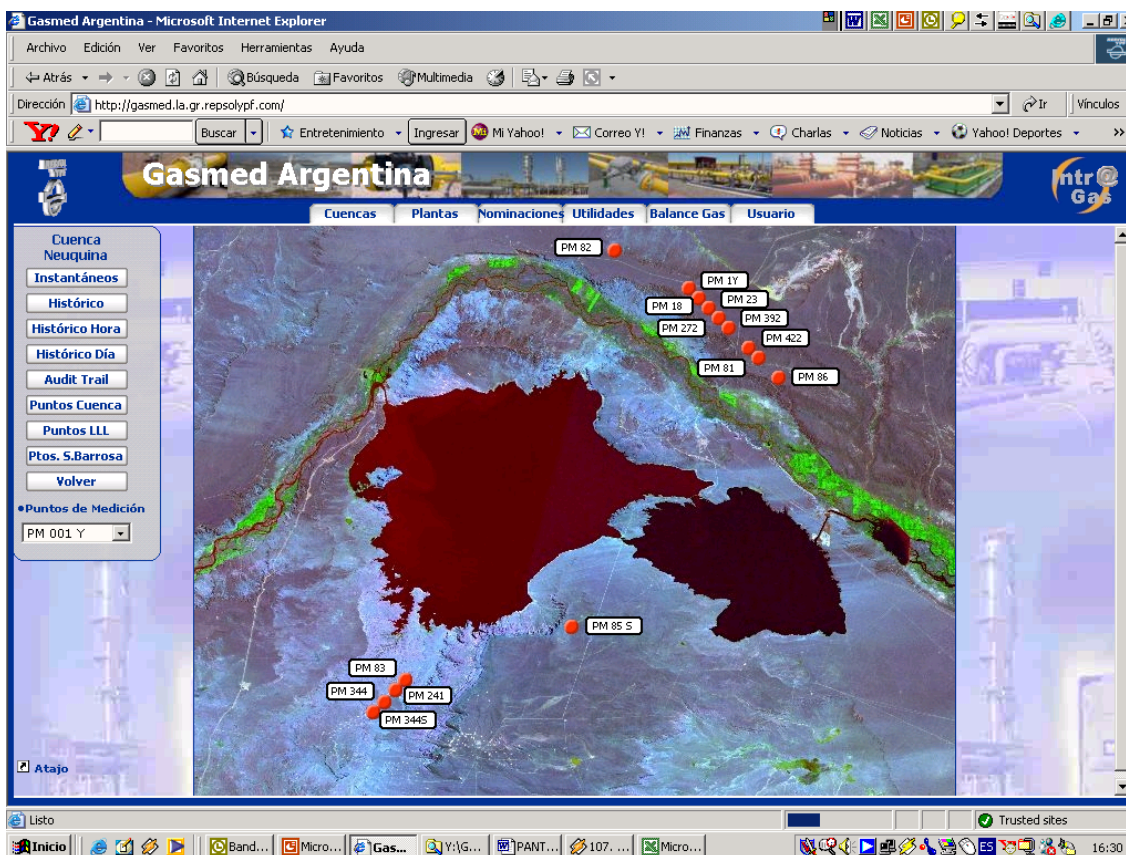
El sistema GasMED permite, entre otras cosas, obtener los caudales instantáneos de inyección, la proyección de la inyección de final del día operativo, la calidad del gas inyectado, etc.

Asimismo se puede acceder a información tanto actual como histórica, con un refinado sistema de gráficos y vistas que cada usuario pueden personalizar.

Ingreso a Medición de Gas Natural por Cuenca



Ingreso a Información de Medición por Punto dentro de Cuenca



eSigas

Este desarrollo integral administra el despacho y la facturación del gas natural entregado día a día por la Dirección a cada uno de los clientes.

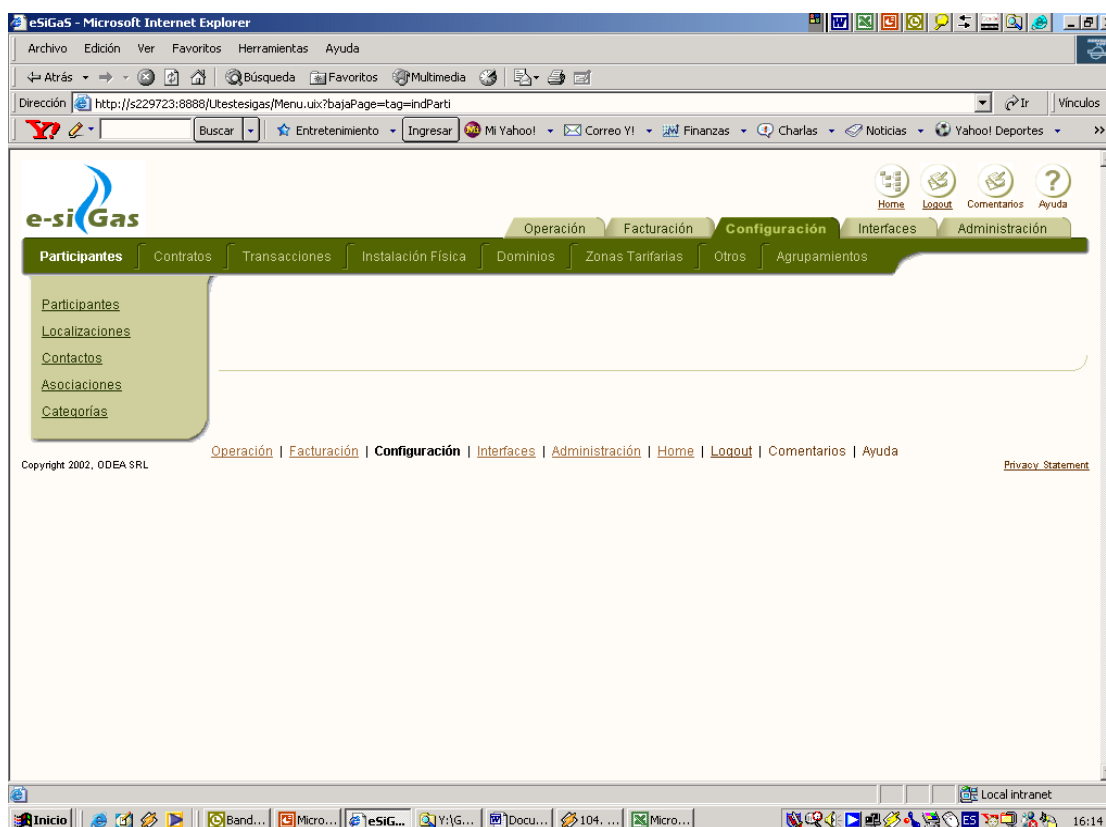
Los objetivo que se persigue con esta nueva herramienta se expande hacia una gama de puntos a saber:

- Reflejar la configuración real del sistema de producción y transporte de una manera comprensible para los usuarios, permitiendo identificar las conexiones y relaciones entre los puntos de medición, los gasoductos y las instalaciones físicas.
- Facilitar y agilizar la respuesta para proporcionar información a los clientes en tiempo y forma, optimizando la utilización de recursos humanos.
- Permitir a los Clientes disponer de información *On Line* vía WEB.
- Mejorar y agilizar la carga vía *WEB* de las nominaciones.
- Generar automáticamente las nominaciones relacionadas, evitando la duplicación de tareas en la carga de datos.
- Disponer de pantallas de análisis de ventas vs. abastecimiento.
- Generar y producir el envío automatizado de reportes a Clientes, Transportistas y Productores.

El beneficio que reporta la utilización del eSigas es, entre otros:

- Simplificación del proceso de nominación, logrando una más eficiente comunicación entre los actores del negocio, utilizando herramientas *WEB*.
- Simplificación de procedimientos e introducción de controles en el proceso de facturación.
- Seguimiento y control del cumplimiento de los compromisos de los contratos, evitando pérdidas por errores y reduciendo el riesgo de litigios.
- Implantación de un proceso auditable.
- Disponibilidad de información por parte del cliente vía extranet.

Evidentemente la utilización de esta herramienta mejorará la calidad de la información que se maneja en el ámbito de la Dirección como asimismo, la que se recibe y envía a los clientes.



Inventario de Activos Tecnológicos

En los últimos años la Dirección ha incorporado una amplia gama tecnológica de avanzada para la medición y control de la calidad del gas natural entregado ya sea a empresas transportistas o a clientes directos.

Producto de estos avances se consideró conveniente llevar un registro exhaustivo de todos y cada uno de los equipos de medición de la Dirección que se encuentran instalados en todo su ámbito geográfico.

A tal fin durante todo el año 2003 se llevó a cabo un relevamiento e identificación utilizando codificación de barras.

Relevada la información se la cargó en un sistema especialmente desarrollado a medida para la Dirección en el cual se identifica cada equipo de medición con las instalaciones y materiales incorporados en cada uno, sus costos involucrados en compras y mantenimientos, fecha de instalación, marca, modelo, y otra característica que resulte de interés incorporar.

En la pantalla que se acompaña se observa lo dicho anteriormente. A modo de ejemplo se observa parte de los equipos instalados en el PM 033/034, ubicado en la provincia de Santa Cruz, Argentina.

Inventario de Activos Tecnológicos

Cuentas Plantas Nominaciones Utilidades Balance Gas Usuario

Estado del inventario según grupos Encontrados: 76 Modificados: 0 Pág. 1: Desde Bater...

Descripción	Grupo	Familia	Estados
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería	PM 033/034	Baterías	470
Batería (p/Fuente)	PM 033/034	Baterías	470
Batería (p/Fuente)	PM 033/034	Baterías	470
Batería (p/Fuente)	PM 033/034	Baterías	470
Batería (p/Fuente)	PM 033/034	Baterías	470
Batería (p/p.solar)	PM 033/034	Baterías	470
Batería (p/p.solar)	PM 033/034	Baterías	470
Batería (p/p.solar)	PM 033/034	Baterías	470
Batería (n/p.solar)	PM 033/034	Baterías	470

La búsqueda de los equipos se puede realizar por punto de medición, o como se visualiza arriba según el tipo de instalaciones existentes en el punto específico.

De interesarse por saber qué cantidad de equipos de una misma característica se tiene instalados en todo el país, en ese caso la búsqueda se puede realizar apelando a lo que se denominó como “Familia”, así por ejemplo, se puede conocer qué cantidad de radios existen instaladas, realizando la búsqueda en la pantalla que vemos a continuación:

Inventario de Activos Tecnológicos

Cuentas Plantas Nominaciones Utilidades Balance Gas Usuario

Estado del inventario según familias Encontrados: 49 Modificados: 0 Pág. 1: Desde D.I.U...

Arbol	Descripción	Grupo	Familia	Estados
Familias	D.I.U.	PM 1430	Radios	470
Alimentación eléctrica	Radio iNet 900 (1)	Nodo Cerro Durán	Radios	470
Comunicaciones	Radio iNet 900 (1)	Nodo Tartagal	Radios	470
Convertidores Com.	Radio iNet 900 (2)	Nodo Cerro Durán	Radios	470
Hubs	Radio iNet 900 (2)	Nodo Tartagal	Radios	470
interfaces de comunicaciones	Radio iNet AP	PM 005A/007A	Radios	470
MUX	Radio iNet AP1	Repetidora Lomita	Radios	470
Pacheras	Radio iNet AP2	Repetidora Lomita	Radios	470
PEX	Radio iNet Remoto	PM 005A/007A	Radios	470
Radios	Radio iNet Remoto 1	Repetidora Lomita	Radios	470
Routers	Radio iNet Remoto 2	Repetidora Lomita	Radios	470
Serial Servers	Radio iNet Remoto PM0507	PM 005A/007A	Radios	470
Gabinetes	Radio Lynx	Nodo BRM	Radios	470
Hardware	Radio Lynx	Nodo BRM	Radios	470
Infr.Civil	Radio Lynx	PM 033/034	Radios	470
Insumos	Radio Lynx	PM 033/034	Radios	470
Mediciones	Radio Lynx SC2	Nodo Cerro Trébol	Radios	470
PLC	Radio Lynx SC2	Nodo Cóndor	Radios	470
Software Scada	Radio Lynx SC2	Nodo Cóndor	Radios	470

Atajo

Como se puede observar, se obtiene la información de la descripción del equipo, el grupo al que está incorporado y la Familia a la cual pertenece.

Adicionalmente, se cuenta con la información de la fecha en que fue instalado cada equipo, permitiéndonos realizar un seguimiento respecto del rendimiento de los mismos, ya que al trabajar con Altas y Bajas se lleva un control pormenorizado de la real vida útil de cada uno de ellos.

GSP – Gestión y Seguimiento de Proyectos

Mediante este sistema se realiza un seguimiento de cada uno de los pedidos de servicios, materiales y equipos que están asociados al proyecto GasMED.

Allí podemos obtener la fecha de ingreso del pedido, la descripción del material o servicio solicitado, número de autorización, Orden de Compra (número, entrada en vigencia y vencimiento), estado del pedido y su detalle pormenorizado eligiendo la opción “Ver”.

Gasmed Argentina - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección: http://gasmed.la.gr.repsolypf.com/

Búsqueda Multimedia

Buscar Entrenimiento Ingresar Mi Yahoo! Correo Y! Finanzas Charlas Noticias Yahoo! Deportes

Gestión y Seguimiento de Proyectos

Cuentas Plantas Nominaciones Utilidades Balance Gas **Usuario**

Logout Mapa del sitio

Circuito de Ordenes de Compra 2003 Proveedur: Todos

☒ Ingresado ☒ Rechazado ☒ Pendiente Generación SOLPE ☒ Pendiente Generación OC
☒ Pendiente de Autorización ☒ Autorizado ☒ SOLPE Generada ☒ Orden de Compra Generada

Ingreso	Descripción	Aut.	SOLPE	OC	Estado	Acción	Ver
Ju 20 Nov 03	INVERSION adicionales materiales octubre 03 (Dólares) SERVAIND SA	-	-	-	Pendiente de Autorización		
Ju 13 Nov 03	INVERSION lampara proyector (Dólares) ICAP	076/03	10955035	-	SOLPE Generada		
Mi 12 Nov 03	INVERSION Mastil Holdich y methanex (Pesos) carvajal saic	073/03	10955037	-	SOLPE Generada		
Ma 11 Nov 03	INVERSION RTU Bristol 3305 (Dólares) TECNET sa	075/03	10955051	-	SOLPE Generada		
Ma 11 Nov 03	INVERSION Relevamiento Cuenca Austral (Pesos) Caleffa Consultor	074/03	10955038	-	SOLPE Generada		
Ma 04 Nov 03	INVERSION adicionales BRM (Pesos) GLOBAL TELECOMMUNICATIONS SERVICES S.A.	070/03	10947055	Entr.: 29/11/2003 Vcto.: 29/12/2003	Orden de Compra Generada		
Ma 04 Nov 03	INVERSION software D5800 (Dólares) Emerson Argentina SA	072/03	10948873	Entr.: 29/11/2003 Vcto.: 29/12/2003	Orden de Compra Generada		

Inicio Band... Micro... Gas... Y:\G... cuad... 77. S... Micro... Trusted sites 14:34

Podemos ejemplificar con la siguiente pantalla el display que provoca la ejecución de la opción “Ver”:

Gasmed Argentina - Microsoft Internet Explorer

Estados OC/CE

Referencia estados: ☐ No alcanzado ☐ Visto ☒ Alcanzado ☐ Rechazo

Ingreso de Requerimiento

Fecha: Ma 28 Oct 03 Usuario: IBARRA Eduardo

Descripción: Seguridad Patrimonial

Prioridad: Normal

Naturaleza: Inversion

Concepto: Videomail

Proveedor: SERVAIND SA

Rubro: Servicios(Pesos)

Lug. Ent.: Chubut

Pl. Ent.: 90 días (Ma 03 Feb 04)

Requerimiento: Pablo te envío un documento explicativo de las tareas que se están realizando para la implementación de fotomail de seguridad de algunos puntos remotos. Esta tarea ya fueron propuestas durante el relevamiento tecnológico.

Observaciones: Y por otro lado es una implementación de seguridad que están adoptando todos los negocios (e.g. plantas, poliductos).

Adjuntos: (GSP00093P)camaras Pms.doc

Autorización de Requerimiento

Visto: Ma 28 Oct 03 Usuario: ESQUIRO Pablo

Fecha: Ma 28 Oct 03

Estado: Autorizado

Nº Aut.: 067/03

Observaciones: OK. Autorizado por DK. Implementación corporativa de seguridad. Involucra PM 359, 359A, PM 408, PM 16.

Imputación: Gas Med

Generación SOLPE

Visto: Mi 29 Oct 03

Estado	Acción	Ver
Compra Generada		
Compra Generada		
Compra Generada		
Compra Generada		
Compra Generada		
Compra Generada		
Compra Generada		
Compra Generada		
Pendiente Generación OC		
Orden de Compra Generada		

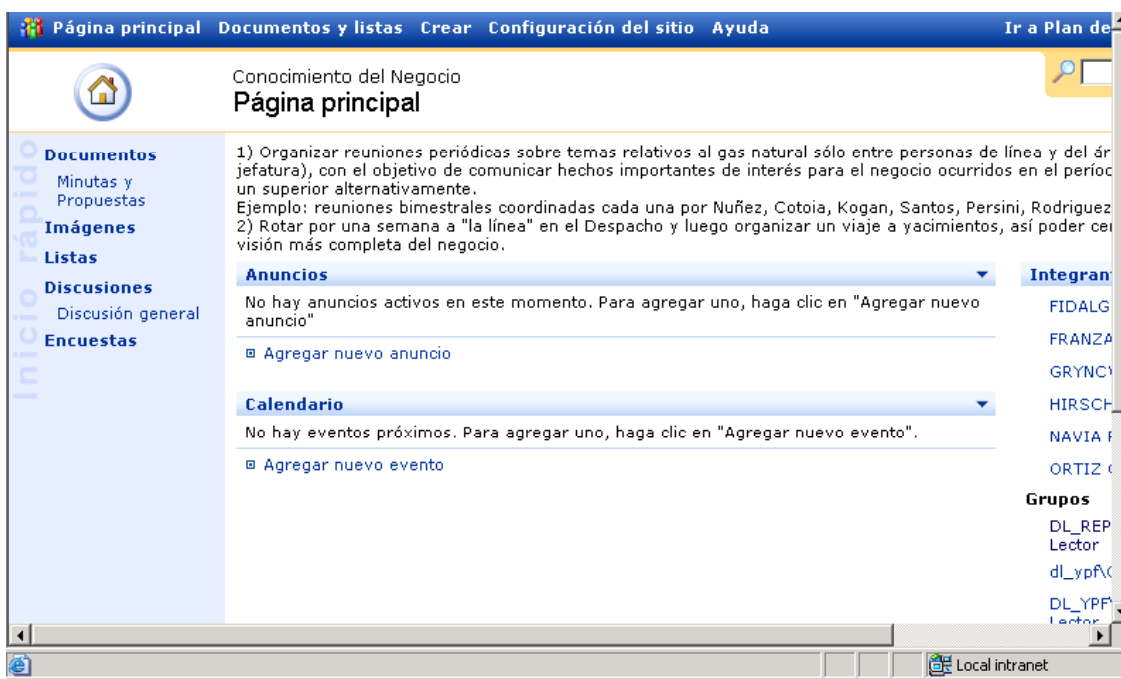
Ingreso	Descripción	Aut.	SOLPE	OC	Estado	Acción	Ver
Ma 21 Oct 03	INVERSION PM388 (Dólares) SERVAIND SA	071/03	10948880	Entr.: 19/02/2004 Vcto.: 19/03/2004	Pendiente Generación OC		
Ma 21 Oct 03	INVERSION centros operativos SUR (Dólares) SERVAIND SA	066/03	10933351	Entr.: 03/03/2004 Vcto.: 03/04/2004	Orden de Compra Generada		

Listo Inicio Band... Micro... Gas... Y:\G... cuad... 79. S... Micro... Gas... Trusted sites 14:40

En la ventana verde se detalla el Ingreso del Requerimiento, con información fundamental para ser analizada previa a su aprobación, la Autorización de Requerimiento, con fecha, estado y nombre del autorizante, Generación SOLPE (Solicitud de Pedido), donde aparece fecha y usuario que genero la SOLPE y finalmente Generación de Orden de Compra, en donde se indica el usuario, la fecha y el número de Orden de Compra.

Aprendizaje e innovación:

Respecto a este factor, se han creado dentro de la *Intranet* de Comercialización de gas Foros de Discusión y Grupos de Mejoras donde se discuten nuevas formas de optimizar procesos, el desarrollo del conocimiento dentro de los equipos interdisciplinarios del negocio, emulando las mejores prácticas en cuanto a gestión del conocimiento y lo que se ha dado en llamar Organización Inteligente.



IX. Conclusiones:

Si bien se ha avanzado mucho en algunos aspectos vinculados al ámbito tecnológico de control de volúmenes, inventarios de activos de medición, el conocimiento de la percepción de los clientes y la optimización de los sistemas de *reporting*, todavía queda mucho camino por transitar.

El esfuerzo realizado ya denota resultados positivos en ahorro de costes que alientan a continuar en el sendero establecido.

Evidentemente el apoyo del Equipo Directivo en este sentido es esencial y la motivación que imprime inspira el desarrollo de su personal.

El compromiso asumido por el Equipo Directivo con la calidad y el mejoramiento continuo es permanente e incentiva a la totalidad del personal de la Dirección a compartir dicho compromiso.

Jeffrey Bennet dice “Si se investiga cómo opera la organización, es posible entender qué conductas y actitudes deberían modificarse para liberar el potencial de la firma....” Parafraseándolo entonces, la meta final que se impone la DGD&CGN es “liberar el impulso” de sus integrantes y fortalecer el lazo constructivo de esa sólida cadena de generación de valor que persigue la Compañía en su totalidad.

Bibliografía:

- 2002: “*There’re Not employees, They’re people*” Peter Drucker
- 2000: “*Cuadro de Mando integral*” R.obert Kaplan & David Norton
- 2000: “*Cómo utilizar el Cuadro de Mando integral*” Robert Kaplan & David Norton
- 1998: “Cuadro de Mando Integral” Alberto Ballve
- 2002: “*Good to Great*”. Jim Collins
- 2002. “*The HR Scorecard*” Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich.
- 2002: “*The Human Equation*” Jeffrey Pfeffer
- 2003: “*Hidden Value*” Charles O’Reilly III y Jeffrey Pfeffer.
- 1988: “Administración en una página” Khadem Riaz.
- 2001. “*Cómo alinear la estrategia con la organización*” Jeffrey Bennet.
- 2002. “GasMED: Informática para la gestión del gas natural” E. Ibarra y N. Fabani.
- 2002. “*Sistema de Información para la Dirección*” Eduardo Kurchan.

Curriculum vitae

Jorge N. Peña:

Al autor es Contador Público Nacional (UBA) y Master en Administración y Economía. Su actividad académica se centra en haber desarrollado tareas de docencia en la Universidad de Buenos Aires por espacio de cuatro años en las asignaturas financieras de las carreras de grado. Posee numerosos cursos de capacitación en su haber.

Su carrera profesional transcurrió en la administración y finanzas del ámbito publicitario primeramente, para luego recalar en la industria petrolera, desempeñando tareas en Astrafor S.A, y más tarde en ASTRA S:A: donde alcanzó el puesto de Responsable de Planeamiento Financiero y más tarde en Planeamiento y Análisis económico.

Actualmente es Jefe de Planificación y Control de Gestión de la Dirección General de Desarrollo y Comercialización de Gas Natural para el Cono Sur de REPSOL YPF.

Es casado y tiene tres hijos.

Carlos A. Weis:

El autor es Contador Público, egresado de la Universidad de Belgrano (1984), con Postgrado de Petróleo y Gas Natural de la Universidad Católica Argentina. Realizó cursos de especialización en *University of Texas At Austin*, en el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) y un período de entrenamiento en Amoco Production en Houston, Texa. Desarrolló su carrera profesional en YPF S.A., habiéndose desempeñado tareas en las áreas de Auditoría, Contratos de Exploración y Explotación Petrolera y Producción Areas en Asociación. Actualmente se desempeña en la Dirección de Comercialización de Gas Natural de YPF siendo Jefe de Área responsable del seguimiento y control de los contratos de compra, venta, transporte y procesamiento de gas natural. El autor es miembro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, del Instituto Argentino del Petróleo y del Club del Petróleo.