

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO
Y LA GENERACIÓN DE VALOR:
CAMINOS HACIA LA ORGANIZACIÓN DE EXCELENCIA.**

**Autores: Raúl Angel Rodríguez
Nadia Paula Yagüe
Pablo Billordo
Hugo Diego Navarro
Ariel Bosio
Pablo Balbi**

**REPSOL YPF
Unidad de Negocios Logística Argentina**

Abstract

En la visión de REPSOL YPF y de Logística Argentina, dos conceptos clave son: VALOR y CLIENTES. La gestión de la Supply Chain es justamente la integración de los procesos clave de negocios, con un concepto “pull” antes que “push”, desde el usuario final hasta los proveedores originales, que suministra productos, servicios e información que aumenta el valor a los clientes. La Unidad de Negocios Logística Argentina asume que la logística es esencial a la conectividad de los eslabones de la Supply Chain y está convencida de los beneficios para todas las partes interesadas.

El desarrollo de estos conceptos permite generar y gestionar oportunidades concretas de mejora, enmarcadas en un Modelo de Gestión de Excelencia.

Alineada con estos conceptos, esta ponencia está dirigida a presentar la estrategia y aspectos principales de la gestión del Cambio Cultural y la Generación de Valor en la Unidad de Negocios Logística Argentina, en pos de la meta de ser reconocida por su Gestión de Excelencia.

Introducción

Repsol YPF es una compañía petrolera internacional con sedes en Madrid y Buenos Aires, que realiza todas las actividades del sector de hidrocarburos, incluyendo la exploración, desarrollo y producción de crudo y gas natural; la refinación, producción y comercialización de una amplia gama de productos derivados del petróleo, petroquímicos, gas licuado y natural; y el transporte del crudo y los productos petrolíferos, petroquímicos y gas.

La empresa se guía según la siguiente Visión y Valores:

Visión de Repsol YPF

“Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor.”

<i>Valores de Repsol YPF</i>	
<i>Valores Éticos:</i>	<i>Valores Profesionales:</i>
• Integridad: Comportamientos necesariamente alineados con la rectitud, la honradez y la honestidad • Transparencia: Información veraz y comunicación clara y oportuna • Responsabilidad: Asunción plena de responsabilidades y actuación conforme a ellas • Seguridad: Compromiso constante con la seguridad de las personas, transmitiendo este principio a toda la Organización	• Liderazgo: Estilo de dirección basado en la cooperación, la delegación y el trabajo en equipo • Orientación a Resultados: Gestión ágil y flexible, con procesos eficientes • Innovación: Permanente mejora e innovación, que promueva el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento • Orientación al Cliente: Conocer y anticipar sus expectativas para satisfacer sus necesidades con rapidez y agilidad

La gestión de la compañía se enmarca en el Modelo de competencias genéricas que concretan y definen los factores clave de éxito de la compañía en términos de actitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades requeridas a las personas.

<i>Modelo de Competencias Genéricas de Repsol YPF</i>		
<i>Orientar la acción</i>	<i>Dominar el entorno</i>	<i>Aunar esfuerzos</i>
Iniciativa	Gestión del cambio	Trabajo en equipo: cooperación e influencia
Orientación a resultados	Visión global / estratégica	Desarrollo de las personas
Orientación al servicio	Conexión con el entorno	Dirección y Coordinación de equipos
Análisis y mejora continua		

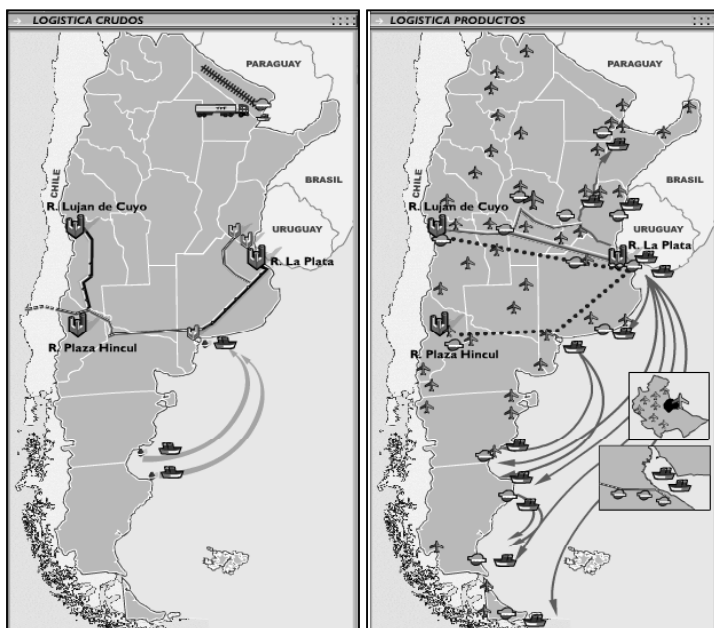
Como consecuencia de la decisión estratégica de Repsol YPF de concentrar en una única organización todos los activos y el “*know-how*” logístico en la Argentina, Logística Argentina se constituye, inicialmente, como una Dirección dentro de la Dirección General de Refino y Marketing de Latinoamérica en diciembre de 2000. Se convierte en una Unidad de Negocios en el año 2001,

en el marco del Modelo organizativo corporativo RYS XXI Repsol YPF del siglo XXI) que, para fortalecer el foco en el cliente y en la excelencia, establece las relaciones entre las diferentes unidades organizacionales de negocios y de servicios y el núcleo de gestión corporativo a nivel global.

La Unidad de Negocios Logística Argentina (en adelante, UNLA) se constituye, entonces, en responsable de la gestión de los activos logísticos de Repsol YPF, en todo el territorio de la República Argentina, a través de las actividades de recepción, transporte, almacenaje, despacho y distribución de petróleo, combustibles líquidos, asfaltos, lubricantes, carbón, metanol y gas, por conductos, buques tanques, vagones y camiones, con su flota propia o mediante terceros.

ACTIVIDADES. DIMENSIONES.																							
• Activos y Recursos <table> <tr> <td>Activos Fijos</td><td>400 millones u\$s</td></tr> <tr> <td>Participación Accionaria (Oldelval, Oleoducto Trasandino, Termap, Olitanking Ebytem)</td><td>100 millones u\$s</td></tr> <tr> <td>2 Oleoductos (12 Estaciones de</td><td>1166 km</td></tr> <tr> <td>2 Poliductos (11 Estaciones de</td><td>1774 km</td></tr> <tr> <td>2 Propanoductos (operación)</td><td>125 km</td></tr> <tr> <td>1 JP ducto</td><td>11 km</td></tr> <tr> <td>Terminales de Almacenamiento y Despacho</td><td>17</td></tr> <tr> <td>Terminales GLP (operación)</td><td>6</td></tr> <tr> <td>Aeroplantas</td><td>54 Terminales 108 Abastecedoras</td></tr> <tr> <td>Flota Propia</td><td>27 camiones</td></tr> <tr> <td>Plantilla</td><td>620 personas</td></tr> </table>		Activos Fijos	400 millones u\$s	Participación Accionaria (Oldelval, Oleoducto Trasandino, Termap, Olitanking Ebytem)	100 millones u\$s	2 Oleoductos (12 Estaciones de	1166 km	2 Poliductos (11 Estaciones de	1774 km	2 Propanoductos (operación)	125 km	1 JP ducto	11 km	Terminales de Almacenamiento y Despacho	17	Terminales GLP (operación)	6	Aeroplantas	54 Terminales 108 Abastecedoras	Flota Propia	27 camiones	Plantilla	620 personas
Activos Fijos	400 millones u\$s																						
Participación Accionaria (Oldelval, Oleoducto Trasandino, Termap, Olitanking Ebytem)	100 millones u\$s																						
2 Oleoductos (12 Estaciones de	1166 km																						
2 Poliductos (11 Estaciones de	1774 km																						
2 Propanoductos (operación)	125 km																						
1 JP ducto	11 km																						
Terminales de Almacenamiento y Despacho	17																						
Terminales GLP (operación)	6																						
Aeroplantas	54 Terminales 108 Abastecedoras																						
Flota Propia	27 camiones																						
Plantilla	620 personas																						

La UNLA desarrolla sus actividades en todo el territorio argentino mediante un Sistema Logístico Integrado de Crudo y Productos, que incluye:



- Conductos de Crudo
- Conductos de Producto Terminado
- Terminales
- Puertos
- Aeroplantas
- Camiones
- Trenes
- Barcos

La operación de esta nueva organización, que integró unidades con diferentes culturas de gestión, en un entorno complejo y fluido, con la misión de brindar servicios logísticos confiables, eficientes y seguros, con respeto por el medio ambiente, agregando valor creciente a sus clientes, accionistas y a la comunidad, con un equipo profesional altamente comprometido, requirió la definición de una *estrategia clara de gestión del negocio*.

El desafío también incluía:

- ❖ Generar una fuerte cultura de orientación al Cliente.
- ❖ Pasar de una cultura de gestión de costos a una cultura de orientación a resultados, con un sistema tarifario por nuestros servicios.
- ❖ Fortalecer nuestras ventajas competitivas para agregar mayor valor y prepararnos ante la posibilidad de apertura del negocio logístico.

Consciente que este desafío, la UNLA ha generado un compromiso continuo y de largo plazo, y a fin de optimizar su rol articulador en un sistema de agregado de valor que se extiende desde la producción, pasando por las actividades de transformación, hasta la distribución de los productos al cliente, ha adoptado la herramienta estratégica de ***Supply Chain Management***. Al mismo tiempo, inició un proceso de ***Gestión del Cambio*** destinado a crear y hacer crecer una Unidad de Negocios sólida y con un estilo de gestión modelizado según estándares reconocidos. Desde su formación y a fin de constituir una organización consistente orientada a mejorar continuamente su agregado de valor, el sistema de dirección estratégica se organizó a partir de su Visión y Misión, alineada con los valores y lineamientos corporativos y con basamento en el ***Modelo de Excelencia en la Gestión*** contenido en las Bases del PNC (Premio Nacional a la Calidad).

Visión de UNLA

“Ser una organización referente a nivel mundial, líder el Latinoamérica, gestionada bajo conceptos de excelencia e innovación.”

Misión de UNLA

“Brindar servicios logísticos confiables, eficientes y seguros, con respeto por el medio ambiente, agregando valor creciente a nuestros clientes, accionistas y comunidad, con un equipo profesional altamente comprometido

La estructura organizacional fue diseñada con orientación a procesos, cuidando de asignar a cada proceso equipos de especialistas con funciones y responsabilidades específicas. Los equipos de los distintos procesos interactúan en todos los niveles a efectos de lograr un servicio fluido al cliente.

El direccionamiento del negocio parte del planeamiento estratégico a mediano y largo plazo y los Planes Anuales de Negocios, se despliega en un sistema de dirección por objetivos y se sustenta en un estilo de liderazgo integrador y participativo, que guía, revisa, retroalimenta y mejora permanentemente la gestión a partir del seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

Como parte del sistema de planeamiento a mediano plazo, el ***Plan Estratégico de Calidad*** de la UNLA marca el rumbo y etapas de avance y cambio requeridos para ser la organización líder en el sector, guiada por su Visión y Misión y alineada con los valores definidos.

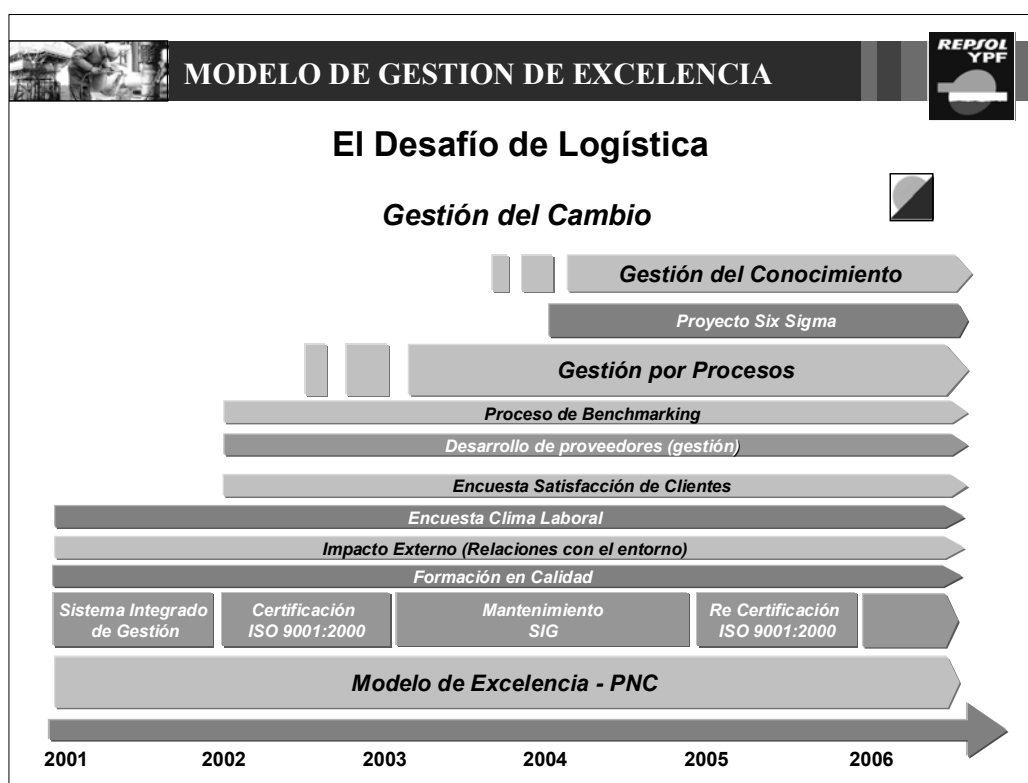
La gestión del cambio y la modelización de la organización hacia la excelencia

Con la formación de la UNLA y la consecuente necesidad de integración de diferentes culturas de gestión, el Equipo de Dirección inició en el año 2001 un proceso de **gestión del cambio**, orientado a crear y sostener una sólida Unidad de Negocios con un estilo de gestión modelizado según estándares reconocidos.

La UNLA planifica el avance hacia la excelencia de manera integrada, considerando las capacidades, competencias y necesidades internas y externas a la organización y proyectando la disponibilidad de recursos, formación y desarrollo del personal para el logro de la estrategia a lo largo del tiempo.

Una herramienta fundamental para avanzar sistemáticamente hacia el objetivo definido es el **Plan Estratégico de Calidad 2001-2006** de la UNLA, que establece los siguientes pilares:

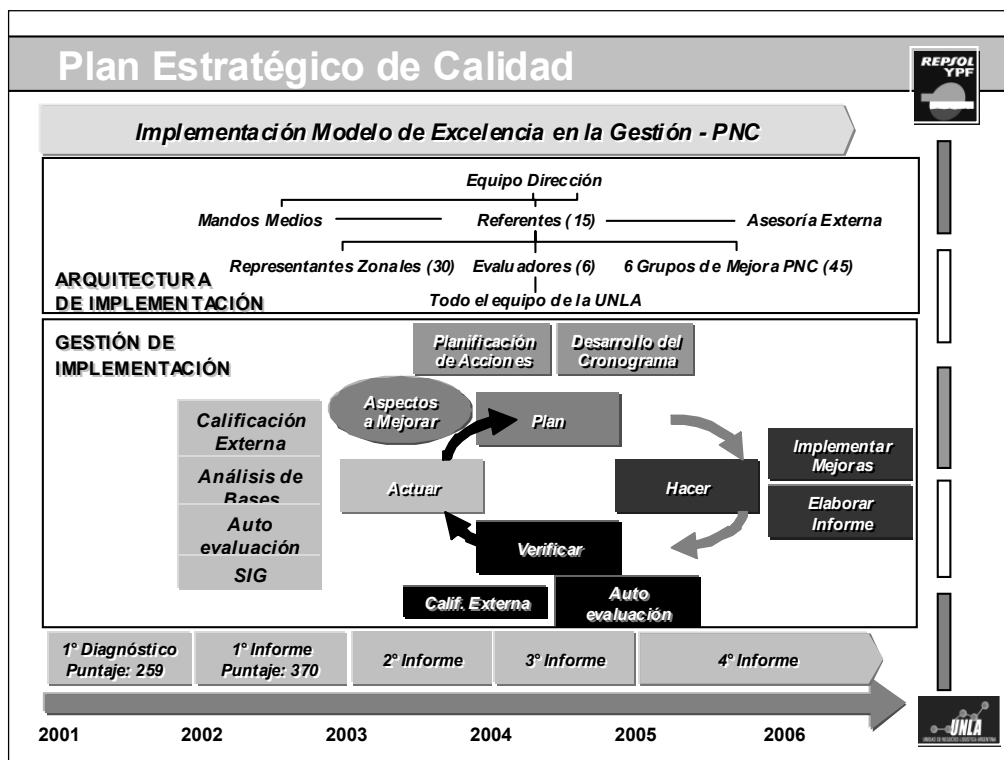
- Modelo de Excelencia en la Gestión basado en los Modelos PNC/FUNDIBEQ ¹
- Gestión por Procesos
- Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Medio Ambiente y Seguridad)
- Gestión de la información y comunicación
- Formación en calidad
- Impacto Externo



Contemporáneamente a la constitución de la Unidad de Negocios, en el año 2001, se dio comienzo a la implementación del Modelo de Excelencia en la Gestión contenido en las Bases del Premio Nacional a la Calidad. Afianzar la implantación del Modelo es el objetivo estructural a mediano plazo en el Plan Estratégico de Calidad y se incluyen objetivos alineados en los Planes de Negocio anuales.

Desde su conformación, el Equipo de Dirección impulsa el activo compromiso de los tres primeros niveles de conducción en el desarrollo del proceso de calidad, con participación de toda la organización. Tanto la “arquitectura” diseñada para gestionar la implementación del Modelo con personal de todos los niveles, como la dinámica y metodología del proceso de mejora continua, están definidas en el Plan Estratégico de Calidad.

Esta arquitectura incluye, además del Equipo de Dirección, a un equipo de Referentes internos de todas las áreas de la organización, que actúa como instancia coordinadora y de comunicación.



Los Grupos de Mejora PNC priorizan, impulsan, desarrollan y realizan el seguimiento de los planes y acciones de mejora y la evaluación de los resultados. Dada la dispersión geográfica de las operaciones, se ha conformado también un Equipo de Representantes Zonales asegurando así la comunicación, participación, retroalimentación e

involucramiento de todo el personal.

De esta manera se conforma una activa red que, en un trabajo coordinado, desarrolla e implementa las mejoras programadas y, en cada nuevo ciclo, realiza sistemáticamente el relevamiento, revisión y análisis crítico de la gestión, planificando y desarrollando las nuevas mejoras identificadas.

Los avances que los grupos de mejora² realizan planificadamente para la implementación del Modelo se documentan anualmente en un Informe, que es analizado por un equipo interno de evaluadores capacitados a tal fin³, quienes identifican fortalezas y áreas de mejora y determinan el puntaje alcanzado. Como culminación del ciclo anual de revisión y mejora se procede a una evaluación externa para validar y complementar la autoevaluación de la organización. Los resultados de ambas evaluaciones son tenidos en cuenta para la mejora de la gestión, realizándose planes de mejora; los prioritarios se incluyen en el Plan de Negocios⁴ y se define la conformación de los grupos de mejora para llevar adelante los planes de acción elaborados.

Logística Argentina se encuentra finalizando en noviembre de 2003, su tercer ciclo anual consecutivo de implantación del Modelo. Al momento de cerrar esta Presentación al Congreso, se encuentra recibiendo la visita de la auditoría de calificación externa.

El establecimiento en el año 2001 del Sistema Integrado de Gestión (SIG) facilitó el ordenamiento, sistematización y mejora de los procesos organizacionales. El SIG integra el Manual Integrado, los

procedimientos generales, específicos e instructivos de los sistemas de Calidad, Medio Ambiente (certificados según normas ISO 9001:2000, ISO 14001:1996) y de Seguridad bajo una única política. De dicho sistema surgen las acciones correctivas y preventivas que son revisadas por el Equipo de Dirección en el proceso de mejora continua.

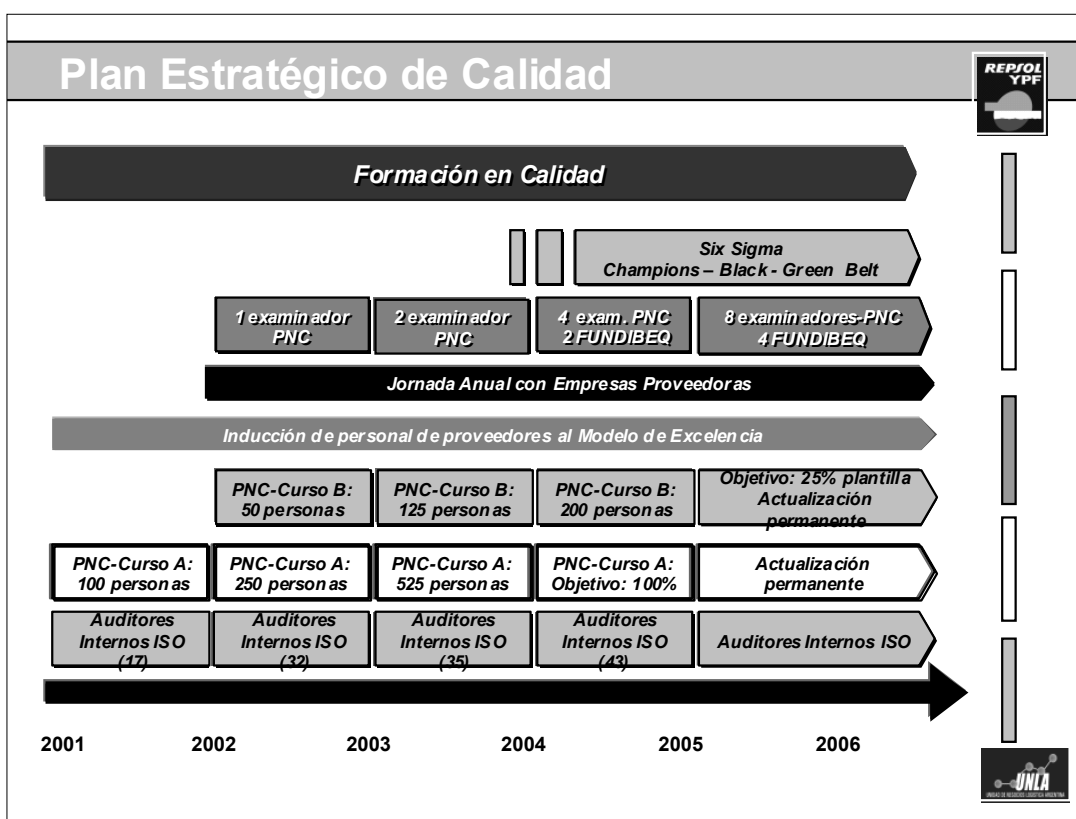
Mantener el Sistema Integrado de Gestión actualizado con las mejoras introducidas como producto de la experiencia, la incorporación de tecnologías, los aprendizajes realizados en las autoevaluaciones y evaluaciones anuales según el Modelo de Excelencia en la Gestión, las recomendaciones y observaciones de auditorías internas y externas y las revisiones periódicas por la Dirección, es uno de los pilares definidos en el Plan Estratégico de Calidad de la UNLA.

En el marco de su Visión y Misión, que refieren expresamente a la generación creciente de valor para el cliente y a la orientación de la organización a su satisfacción, Logística Argentina identifica, diseña, gestiona y evalúa los procesos y el modo en que se adaptan o modifican para lograr esos cometidos. Su estructura está orientada a procesos. Para la gestión de estos últimos se establecen indicadores y objetivos. El Informe Mensual de Gestión se elabora y difunde mensualmente por vía electrónica y cartelera a toda la organización y se promueve la formación de grupos de mejora interdisciplinarios. Acorde a lo establecido en el Plan Estratégico de Calidad, como parte de la mejora continua, se ha comenzado un proceso de revisión y mejora del enfoque de procesos de la UNLA, sobre la base de la gestión por procesos.

En la UNLA se considera que la formación es una herramienta clave de su gestión.

La formación en calidad es continua y sistemática y el Plan Estratégico de Calidad prevé el tipo, intensidad y despliegue de la formación necesaria a

corto y mediano plazo para la gestión del cambio, alineada con el Modelo de Excelencia y con las necesidades de desarrollo de competencias genéricas y técnicas. Esta formación se extiende a proveedores y asociados.



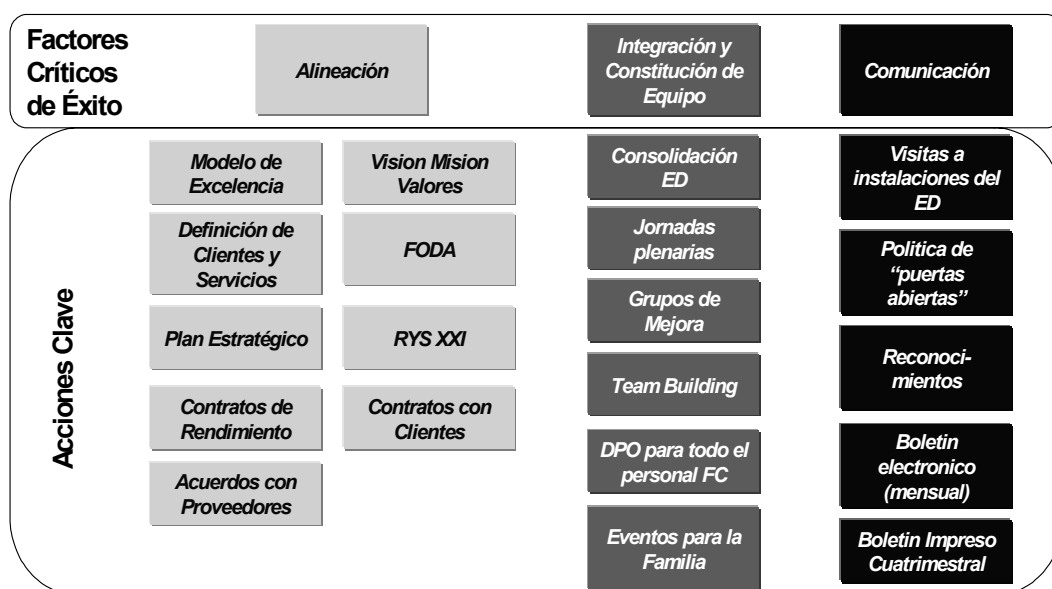
La UNLA proporciona a su personal una formación en los Modelos de Excelencia en la Gestión, similar a la que reciben los examinadores integrantes de la Junta de Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad. Al cierre del programa de este año 2003, el 80% del personal de la UNLA ya ha completado el primer nivel ("Curso A") y un 20% ha recibido también el segundo nivel

(“Curso B”). Asimismo, se ha fijado el objetivo que personal destacado de la Unidad integre las Juntas de Evaluación del PNC (actualmente dos personas de la UNLA ya son evaluadores). Se proyecta contar con nuevos evaluadores PNC y también de FUNDIBEQ en los próximos años, retroalimentando así fuertemente el proceso de mejora y contribuyendo a la difusión de la aplicación de Modelos de Excelencia en el medio.

En este año 2003 se han llevado a cabo programas específicos y a medida relacionados con la formación intensiva de auditores internos, la capacitación en herramientas de calidad y técnicas estadísticas, incorporándolas al temario de cursos técnicos, y se ha desarrollado, con personal y recursos propios, el “Manual de Herramientas de la Calidad aplicado a la UNLA” que contribuye a encarar y resolver sistemáticamente problemas y desvíos en los procesos. A partir del año 2004, está planificada la incorporación de la metodología Six Sigma. Adicionalmente, el Plan Estratégico de Calidad apunta al desarrollo de la gestión del conocimiento. La visión se extiende hacia los proveedores críticos, facilitando y alentándolos en la implantación de sistemas de calidad.

La UNLA promueve el aprendizaje en todos los niveles, que se produce y consolida naturalmente como consecuencia del trabajo sobre la mejora continua, mediante la revisión de los procesos y resultados, el análisis de incidentes operativos, no conformidades, reclamos de clientes, sumado a las amplias actividades de “*benchmarking*” que le permiten compararse y aprender de los mejores.

La gestión del cambio se impulsa planificadamente, teniendo en cuenta permanentemente la evolución necesaria en la organización, las personas y los sistemas de soporte y aseguramiento de la calidad de la gestión. El Equipo de Dirección ha identificado los factores críticos de éxito en el proceso de cambio: Alineación, Integración y Constitución de Equipos, y Comunicación, y lleva a cabo acciones para el fortalecimiento y aprendizaje interno, que varían en intensidad e importancia en las diferentes etapas.



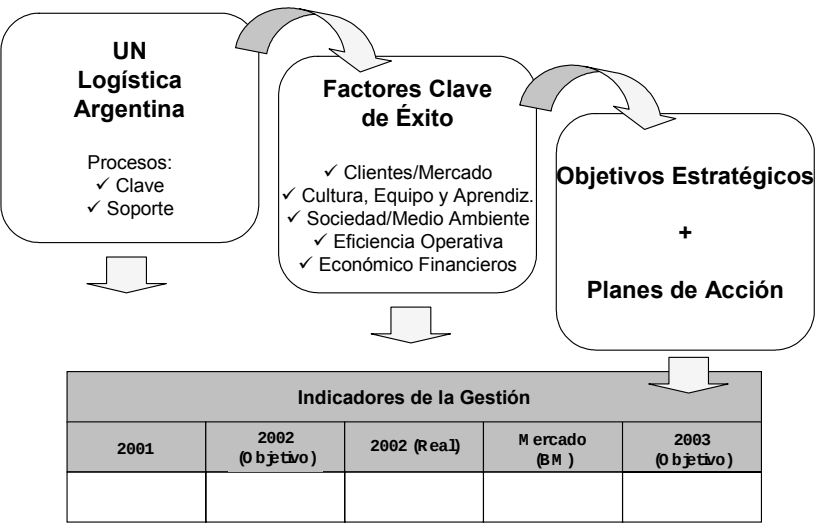
Merece un párrafo especial la metodología adoptada en la UNLA para la elaboración, comunicación y revisión de la Visión y Misión de la organización.

En función de la gran dispersión geográfica de la Unidad, la utilización de metodologías proactivas de comunicación y sistemas de información es vital para mantener la comunicación y alineamiento permanentes entre las distintas instalaciones del negocio. En la etapa constitutiva de la UNLA, en

enero de 2001, el Equipo de Dirección con Gerentes y Mandos Medios establecieron la Visión, Misión, Valores y Factores Críticos de Éxito, en una primera reunión plenaria. Para comunicar los conceptos definidos, se aplicó una metodología de comunicación en cascada por la cual los superiores directos transmitieron dichos conceptos a todo el personal a su cargo.

Para asegurar un “mensaje único”, se capacitó a los mandos medios como Facilitadores sobre contenidos y herramientas de comunicación. Estos talleres y esta metodología permitieron llegar con el conocimiento y la información a todo el personal.

La misma metodología se aplicó para la segunda etapa de definición de la estrategia y los objetivos durante septiembre y diciembre de 2001.



Desde entonces el despliegue de políticas y estrategias y la comunicación se continúan y fortalecen con la realización periódica de jornadas de planeamiento, conducción e integración con la participación activa del personal. Las reuniones plenarias de trabajo conjunto con participación de representantes de toda la organización se repite anualmente y desde 2003 con frecuencia semestral. En este último año se convocó también a clientes y proveedores⁵.

La Gestión de la Supply Chain en la UNLA

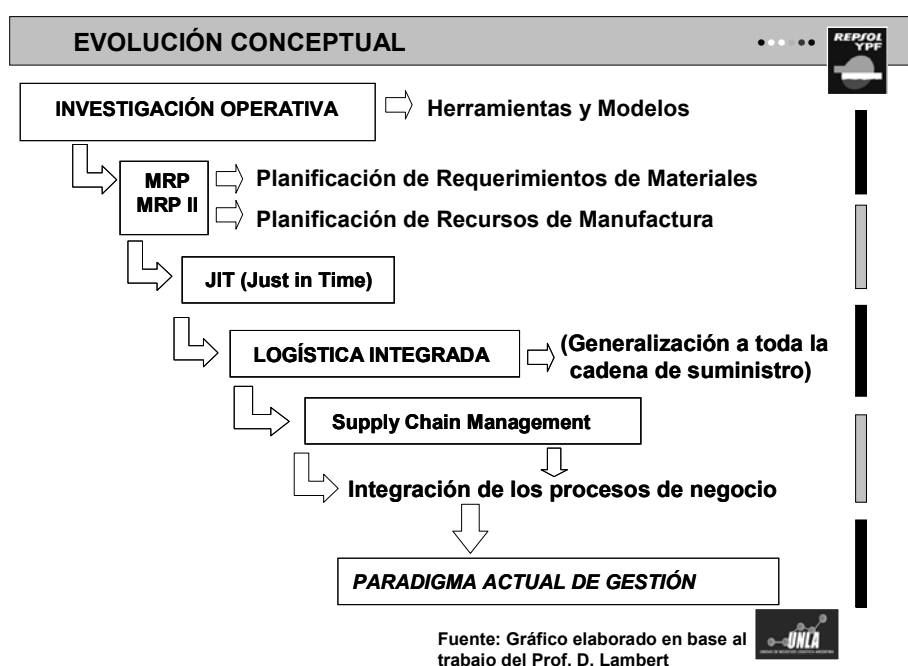
Para fortalecer las ventajas competitivas y maximizar el agregado de valor al cliente, la UNLA, consciente de su rol articulador en un amplio sistema de agregado de valor que se extiende desde la producción, pasando por las actividades de transformación, hasta la distribución de los productos al cliente, ha adoptado la herramienta estratégica de *Supply Chain Management*.

Las estructuras verticales y funcionales, comunes en las empresas hasta algunos años, han ido dando paso a organizaciones con menor cantidad de niveles jerárquicos y con estructuras orientadas a procesos. La volatilidad de los mercados y del entorno en que se tienen que desempeñar las empresas motivó la necesidad de agilizar la toma de decisiones para poder competir en condiciones aceptables.

El convencimiento que la economía de escala era la solución a todos los problemas, llevó a las empresas a crecer en su estructura incorporando numerosas actividades relacionadas tangencialmente con su objeto específico, en lo que se llamó “integración vertical”. Hoy en día, esta práctica se está volviendo cada vez menos creíble, ya que complica a las organizaciones con tareas en las que no se aplican sus competencias centrales y comprometen en ellas recursos que son necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos, con lo que pierden el foco en estos últimos y reducen la flexibilidad en términos de estructura de costos y velocidad de adaptación a los cambios del mercado.

Se ha comprobado que la tercerización de ciertos procesos de producción y servicios es beneficiosa para ambas partes del negocio, lo que ha originado un cambio significativo en la relación cliente-proveedor. El concepto de que lo que se necesita es la colaboración, no la competencia, entre proveedor y cliente ha hecho que esa relación “win-win” sea la base de una ventaja competitiva. Adoptando esa práctica, la empresa se extiende más allá de las fronteras de la organización. Es, en los hechos, una integración vertical sin inversión de capital.

Una consecuencia emergente de lo expresado anteriormente es la aparición del concepto de “Supply Chain”. La Supply Chain combina el abastecimiento, manufactura, distribución, ventas, y servicio al cliente, en un solo proceso de negocio integrado que garantiza la calidad y velocidad en la satisfacción del cliente.



Todavía hoy en día se suele confundir los conceptos de “logística” con Supply Chain, siendo que este último implica una red de relaciones que atraviesan y vinculan los procesos clave del negocio dentro de la organización por una parte, y, por otra, relacionan a todas las empresas parte de la cadena. Esta confusión se origina en una visión más restringida de una función logística pura, circunscripta a la **gestión del flujo y el almacenamiento** de materias primas y productos terminados desde el punto de origen hasta el de consumo ⁶, la que evoluciona hasta llegar a comprenderse, en la actualidad, que el énfasis debe ponerse más que en la función, en la **gestión de la articulación de los procesos del negocio** desde el punto de origen hasta el de consumo. Es esta articulación eficaz y eficiente la que maximiza el incremento de valor para el cliente y para todas las partes interesadas (“stakeholders”).

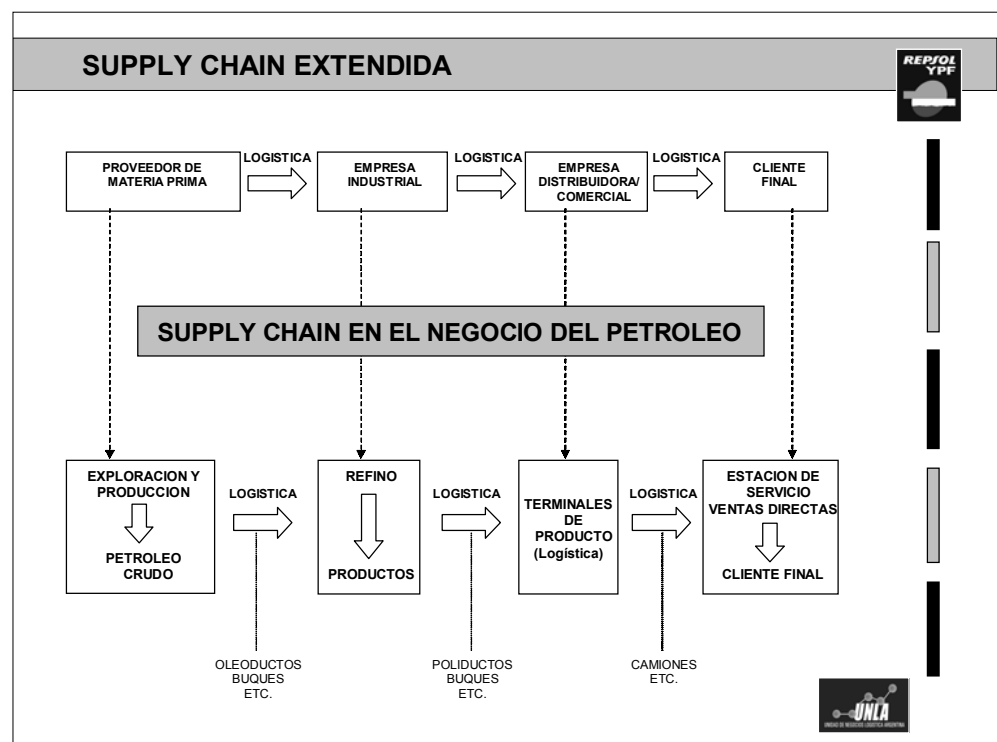
Los conceptos clave de la Gestión de la Supply Chain Management son:

- Flujo Integral de materiales y servicios.
- Flujo integral de la información relacionada.
- Planificación, programación, ejecución y control.
- Valor: adecuación completa a los requerimientos del cliente.
- Visión desde la perspectiva de los procesos.
- Integración de los procesos de negocio.

Desde esta concepción de la Supply Chain, como la gestión articulada de una red que comprende negocios y relaciones múltiples, que se generaliza a partir de 1998 ⁷, se entiende a la Logística como:

“... aquella parte de los procesos de Supply Chain que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento efectivo y eficiente de bienes y servicios y toda la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo para poder cumplir con los requerimientos del cliente ...” ⁸

Sin embargo, más allá de su estricta responsabilidad formal, en la UNLA se asume que la logística es esencial a la conectividad de los eslabones de esa cadena, y se ha asumido la responsabilidad de vincular esos eslabones para impulsar el funcionamiento de la Supply Chain que se integra.



En la UNLA se planifica, desarrolla y revisa el enfoque e implementación considerando:

1) Un nivel estratégico que temporalmente se corresponde con el largo plazo:

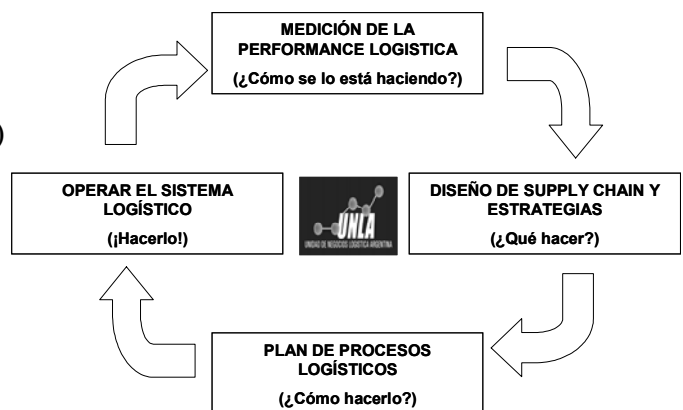
- Análisis de Supply Chain
- Fuentes de abastecimiento
- Ubicación de instalaciones

2) Un nivel táctico (corresponde al mediano plazo)

- Asignación de Clientes
- Análisis de inventarios
- Planificación de rutas maestras

3) Un nivel operacional o de corto plazo:

- Preparación de las cargas
- Selección del transporte
- Manejo de situaciones de emergencia



La Supply Chain de la que la UNLA forma parte tiene tres eslabones principales: Producción, Refino y Marketing. Cada eslabón tiene influencia sobre el otro y están vinculados por dos enlaces articulados por la UNLA con transporte y/o almacenamiento.

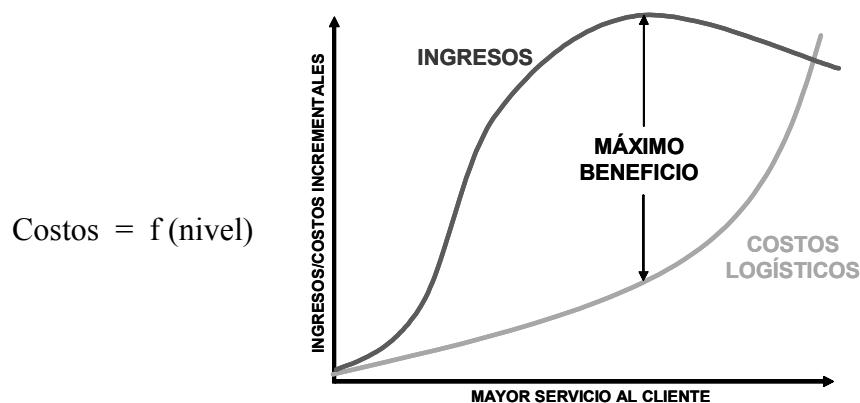
Uno de los momentos importantes en la articulación de toda Supply Chain es el acto del proceso logístico llamado “Custody Transfer”, en que se produce el cambio de la propiedad de un producto, interfase que puede afectar los distintos intereses económicos involucrados en el mismo. El resguardo de esos intereses económicos está basado en la exactitud de la medición del producto (en el caso de la UNLA: sólidos, líquidos y/o gases) que está siendo transferido. Este término, Custody Transfer, requiere entonces *el más alto estándar de exactitud*.

La UNLA tiene responsabilidad por cada enlace que involucra transacciones económicas con una medición asociada. Las pérdidas/ganancias que se originen pueden trasladarse durante la transferencia. Dada la importancia que tienen las mediciones en el total del proceso logístico, uno de los objetivos estratégicos es la minimización de los errores en la medición, a los efectos de obtener una mayor exactitud en la cuantificación de los productos. La filosofía de la UNLA, en su búsqueda de la excelencia, es lograr diferencia cero en dichas mediciones.

La gestión de la Cadena de Custody Transfer de la UNLA abarca dos aspectos diferenciados, aunque de la misma importancia⁹:

- *Gestión Metrológica*: Calibración y verificación de los equipos de medición.
- *Gestión de las Mediciones*: Aseguramiento, control, seguimiento y mejora de las mediciones de las cantidades custodiadas y transferidas, implicando:
 - Seguimiento de mediciones
 - Seguimiento de variables críticas de equipos y operaciones
 - Análisis preventivo y acciones correctivas de las diferencias
 - Formación de grupos de mejora
 - Mantenimiento preventivo

Los costos de una operación logística o de Supply Chain se determinan en función del nivel de servicio.



La relación entre costos y nivel de servicio no es lineal.

En relación con los costos logísticos, se requiere de los sistemas contables que provean respuesta a preguntas tales como:

- ¿Cómo impactan los costos logísticos en las contribuciones por producto (o servicio), por cliente, por canal, por vendedor?
- ¿Cuáles son los costos asociados a distintos niveles de servicio al cliente?
- ¿Cuál es el nivel óptimo de inventario?
- ¿Cuál es el “mix” de modos de transporte / transportistas que debería usarse?
- ¿Cuántos depósitos deberían usarse y dónde deberían estar ubicados?

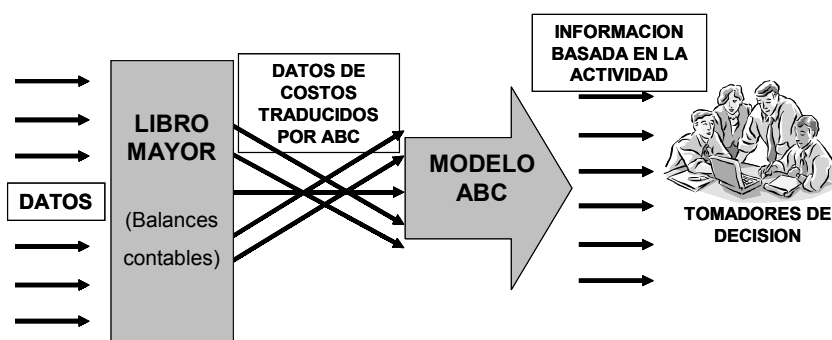
Sin embargo, los sistemas contables tradicionales presentan estos problemas típicos:

- Asignación de costos de flete y de almacenamiento.
- Costos no disponibles por: Producto, Cliente, Canal
- Costos fijos y variables no separados ni individualizados.
- Costos recopilados como “totales” (frente a la necesidad de tener el costo por unidad de producción).
- Costos expuestos como porcentaje de las ventas.
- Cuentas no orientadas funcionalmente.

En definitiva, los problemas principales que enfrenta la UNLA para la optimización del proceso logístico con el costeo tradicional son:

- No poder determinar con precisión cómo los cambios en el servicio al cliente afectan los costos totales.
- Ausencia de incentivo para reducir costos indirectos, ya que los beneficios de las mejoras no se conocen por producto / actividad.
- Los costos de estructura parecen “fijos” y no afectados por las acciones de gestión.
- Cierta dificultad para determinar la rentabilidad por producto, cliente o canal.

Por ello, la UNLA está enfocada a gestionar los costos según el método ABC (Activity-Based Costing), que permite el análisis de los procesos según las actividades que los conforman y según los recursos reales consumidos por cada una. De esta manera, se obtienen costos por producto, proceso, servicio, cliente, canal, etc. ya que se asignan más exactamente los costos directos e indirectos a las actividades, clientes o productos que consumen los recursos de la organización.

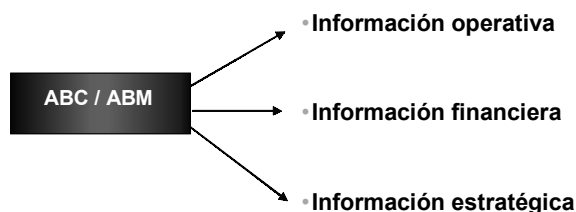


El costeo ABC convierte el costeo tradicional en información para la acción de los que toman decisiones.

Fuente: Gráfico elaborado sobre el trabajo del Prof. D. Lambert

La gestión basada en la actividad (ABM) se realiza usando el modelo validado para vincular escenarios alternativos. De este modo, se determinan los impactos financieros y operacionales de los cambios o mejoras, y la sensibilidad de la organización respecto a factores externos (inflación, costo de recursos, etc.).

La información que se obtiene de este sistema es valiosa en diferentes aspectos



Información operativa:

- Niveles de utilización: límites, cuellos de botella e ineficiencias.
- Capacidad ociosa.
- Consumo de recursos por actividad.
- Identificación de actividades que no agregan valor.

Información financiera:

- Costos de cualquier producto o servicio.
- Rentabilidad de clientes.
- Costos de cada proceso o actividad (como servicio al cliente, movimiento de materiales, etc)
- Costo de la capacidad ociosa.
- Descubrimiento de costos o ganancias ocultas.

Información estratégica:

- Armado de presupuestos por actividad.
- Diseño de planes a largo plazo.
- Racionalización de instalaciones.
- Justificación de inversiones de capital.

Conclusiones

El objetivo de esta ponencia fue explicar cómo se gestiona en la UNLA el proceso de cambio hacia la excelencia y se orienta a implementar la Supply Chain.

Para implementar y gestionar de forma excelente la Supply Chain, se cuenta con el compromiso sostenido de la alta conducción y con estrategias efectivas de direccionamiento organizacional. Se impulsan los cambios necesarios en la cultura y funcionamiento de la organización. Se está absolutamente convencido que la gestión del cambio está vinculada con la gestión del conocimiento. Se gestiona sobre procesos antes que por funciones. Se pone foco en el cliente, se mide en tiempo real y se da al personal la autoridad y responsabilidad para desempeñarse. Se está empeñado en mejorar el diseño, ejecución y medición de las operaciones. Se busca trabajar en colaboración con clientes y proveedores. Se invierte en la formación permanente, desarrollo de las personas y aprendizaje organizacional, para agregar valor a los clientes y satisfacción a todas las partes interesadas.

Como resultado de la gestión, en estos tres años de existencia como Unidad de Negocios se ha pasado de brindar servicios casi únicamente a clientes internos, a un volumen de más del 12% destinado a clientes externos. Se alcanzó un nivel de satisfacción de los clientes del orden del 90%. El déficit/superávit operativo mejoró en un 30%. Se pueden mostrar ahorros operativos de más de US\$ 41 millones y se ha logrado una reducción de casi el 98 % en productos livianos enviados a reproceso. La satisfacción del personal se ubica en 4.24 medida en una escala de 1 a 5 y en la última encuesta no se manifestaron áreas de mejora. Los índices de Seguridad y Medio Ambiente de la UNLA son comparables con los mejores resultados obtenidos en el país.

En la UNLA se sabe, y así se lo encara, que el mejor desempeño de las cadenas se gestiona con planeamiento centralizado, enfoques regionales y operaciones locales. El cambio es constante, y se es consciente que para responder con excelencia se deberán dar respuestas innovadoras. Para la UNLA, VALOR y CLIENTE son palabras clave. Así se lo ha considerado desde el inicio y así se lo seguirá haciendo.

Referencias

¹ PNC: Premio Nacional a la Calidad. Se refiere al Modelo para una Gestión Empresaria de Excelencia contenido en las Bases del Premio Nacional a la Calidad argentino, sector privado.

FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana para la Excelencia y la Calidad, administradora del Premio Iberoamericano de la Calidad cuya base constituye el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Repsol YPF estableció en marzo de 2000 el Compromiso Repsol YPF con la Calidad para “...avanzar de forma progresiva hacia la excelencia siguiendo el Modelo correspondiente en cada entorno geográfico de actividad (EFQM o FUNDIBQ), a través de la auto evaluación periódica, identificación de áreas de mejora y establecimiento de programas, sustentados en el trabajo en equipo y en la participación de toda la organización”. La UNLA realizó en 2001 su primer autodiagnóstico según el Modelo Iberoamericano y por acuerdo con la Dirección Corporativa de Medio Ambiente, Seguridad y Calidad, inició simultáneamente la implementación del Modelo PNC, estando actualmente concentrada en la aplicación de este último.

² En Logística Argentina se promueve la formación de grupos de mejora. Entre ellos se encuentran los seis Grupos de mejora para apoyar y facilitar la implementación del Modelo de gestión de Excelencia del PNC, integrados por referentes de todas las zonas y procesos de la UNLA, que interactúan con frecuencia programada, generalmente semanal, ya sea en reuniones presenciales o mediante video conferencias.

Los seis Equipos son: Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Enfoque en Clientes y Mercados, Gestión de Procesos, Proveedores y Recursos Humanos. Cada uno de ellos se focaliza en los respectivos factores de los componentes de Liderazgo y Gestión del Modelo PNC y sus correspondientes Resultados asociados.

³ Como parte del proceso planificado de avance hacia la excelencia a través de la implementación del Modelo PNC, se planificó para el personal de Logística Argentina una formación similar a la impartida a los examinadores de la Junta de Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad.

⁴ En el tercer año de aplicación del Modelo PNC, el Plan de Negocios 2003 de la UNLA incluye estas acciones clave en el proceso de Calidad, con sus respectivos objetivos y planes instrumentales:

- Evaluación anual de la Gestión con base en el Modelo del PNC.
- Involucramiento a proveedores estratégicos en el Modelo de gestión de mejora continua.
- Mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión de la UNLA.
- Programa de capacitación para el personal en Modelos de Gestión de Excelencia.
- Implementación del sistema integral de Gestión de Quejas y Reclamos.

⁵ Al elaborar esta ponencia se pensó podía ser de interés para quienes estén transitando también un proceso de cambio orientado a la excelencia, facilitar mayor información sobre esta metodología de integración y despliegue distintiva de la UNLA que ha probado ser exitosa. Sintetizamos las experiencias realizadas:

Pilar I (2001): Primera Jornada de Integración de la UNLA, cuyo objetivo fue la integración del Equipo de Dirección, los Mandos Medios y el personal clave de la Organización. En estas jornadas:

- Se definieron la Misión, Visión, Valores y Factores Clave de Éxito de la UNLA
- Se analizaron sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- Se definieron sus Clientes Internos y Externos (actividad no desarrollada anteriormente)
- Se analizó y definió la contribución de cada Gerencia a la Cadena de Valor de la UNLA.
- Se fijaron las líneas estratégicas / objetivos del Plan Estratégico 2002-2006

Pilar II (2002): Se amplió el número de participantes a las Jornadas para incluir, además del equipo ya formado, a las personas con responsabilidades de supervisión sobre personal e instalaciones. En estas jornadas se trataron:

- Plan Estratégico 2003-2007 (FODA/estrategia/objetivos)
- Nuevo Modelo de Gestión RYS XXI de Repsol YPF. Alineamiento de la UNLA.
- Adecuación de la definición de Clientes Internos y Externos dentro del marco de RYS XXI.
- Contratos de Rendimiento. Acuerdos de Servicios (RYS XXI).

Pilar III (2003): A fin de consolidar el espíritu de equipo interno se sumaron representantes de todas las instalaciones de la UNLA y personal considerado como referente en sus respectivas áreas. Las jornadas se centraron en

- Realización de actividades grupales de Team Building para fortalecer el trabajo en equipo interdisciplinario.
- Avance del Plan de Negocios Anual.
- Difusión del Plan Estratégico 2003-2007.
- Refuerzo del concepto y la definición de Clientes
- Presentación de nuestro Modelo Tarifario Logístico

Mar del Plata (2003): A partir de 2003, el Equipo de Dirección dio a las Jornadas de Integración periodicidad semestral e inició la participación rotativa del personal de línea / operativo para que sucesivamente todos los integrantes

de la UNLA participen en ellas. Otra innovación fue la participación de Clientes y Proveedores del negocio. Estas jornadas se orientaron a:

- Realización de actividades grupales de Team Building para fortalecer el trabajo en equipo interdisciplinario, involucrando además a clientes y proveedores.
- Presentación de la Nueva Visión y Valores de Repsol YPF, dentro del marco de RYS XXI.
- Refuerzo del concepto y la definición de Clientes.
- Avances del Plan de Negocios 2003
- Presentación del Plan Estratégico 2004-2008 (FODA/estrategia/objetivos)
- Six Sigma: Presentación de la herramienta para su futura implementación.

⁶ *Gestión Logística*

“... Es el proceso de **planificar, implementar y controlar** de manera eficiente, el **flujo y almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados**, con la información asociada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, **a fin de adecuarse a las necesidades del cliente**”

(Definición del Council Of Logistics Management, 1986)

⁷ *Gestión de la Supply Chain*

“... Es la integración de los procesos clave de negocios, desde el usuario final hasta los proveedores originales, que proporciona **productos, servicios e información que aumenta el valor a los clientes y a todas las partes interesadas**”

(Definición del International Center for Competitive Excellence 1994 y del Global Supply Chain Forum 1998)

⁸ Definición del Council Of Logistics Managements, 1998

⁹ Como resultado de este enfoque, en la UNLA se logró una reducción de 60% en diferencias PUM (punto único de medición), sin cambio significativos en los balances operativos.