

CERTIFICACIONES MULTIPLES ISO 9000: EXPERIENCIA DE EXXON CHEMICAL ARGENTINA

Javier A. Guerrero - Jorge O. Pain

Exxon Chemical Argentina SAIC

ABSTRACT

El presente trabajo muestra - a través de la experiencia de la División PARAMINS de EXXON CHEMICAL Argentina - los beneficios de contar con certificaciones múltiples de calidad, estableciendo una cadena que eslabona sucesivamente a clientes y proveedores - internos y externos - y permite extender la interface de calidad hasta el cliente final.

PARAMINS fabrica y comercializa aditivos para lubricantes y combustibles, que suministra a las principales compañías petroleras en todo el mundo, y cuenta con certificaciones ISO 9002 independientes para sus actividades de producción y comercialización en Argentina.

La experiencia recogida por PARAMINS es que la existencia de certificaciones múltiples establece mecanismos para la delimitación de las áreas de responsabilidad dentro y fuera de la organización, refuerza y formaliza el concepto de cliente interno, y aumenta el enfoque y el compromiso con el sistema de calidad, brindando a la máxima gerencia de la organización la confianza de que se está asegurando la calidad interna y externa.

INTRODUCCION

La división PARAMINS de EXXON CHEMICAL Argentina opera la única planta de aditivos del área Cono Sur, ubicada en la localidad de Campana, Provincia de Buenos Aires, cuya producción tiene por destino el abastecimiento de compañías petroleras nacionales e internacionales que fabrican lubricantes y combustibles en Argentina, así como exportaciones al resto de Latinoamérica y los Estados Unidos. Las actividades de Marketing - que comprenden las operaciones de distribución, venta y servicio al cliente - son coordinadas desde la oficina de PARAMINS en la ciudad de Buenos Aires. La planta

de producción de Campana y las oficinas de Marketing en Buenos Aires poseen certificaciones ISO 9002 independientes.

La estructura del sector industrial de aditivos para lubricantes y combustibles tiene particularidades que determinan las estrategias de las empresas que compiten en él. En primer lugar, los clientes primarios de los aditivos son las empresas petroleras que formulan lubricantes y combustibles. Muchas de estas empresas son multinacionales, con actividades de producción y comercialización en la mayor parte de los países del mundo. Otras son empresas de carácter nacional - de propiedad estatal, privada o mixta - pero ya sea que operen sólo en sus mercados domésticos o intenten abrirse paso en el ámbito internacional, compiten con las empresas multinacionales en casi todos los segmentos del negocio con productos de prestaciones funcionales equivalentes. Esto conlleva una tendencia a la semejanza en las líneas de productos que las empresas petroleras comercializan en los distintos mercados geográficos, y por ende a que aditivos de características técnicas similares sean requeridos en todos ellos, circunstancia que constituye un fuerte impulsor de globalización para el sector de aditivos.

Si bien los clientes de las empresas petroleras son las industrias, las empresas de transporte y los consumidores individuales, quienes en última instancia establecen los requerimientos de calidad para los aditivos son fundamentalmente los fabricantes de motores (en inglés, OEM's: Original Equipment Manufacturers) y - cada vez en mayor medida - los gobiernos y las agencias de control ambiental. Los diseños constructivos de los motores satisfacen requerimientos de performance de creciente severidad y al mismo tiempo plantean necesidades más exigentes para los lubricantes y los combustibles, en tanto que los gobiernos establecen legislaciones de protección ambiental o economía de combustible que deben ser contempladas en nuevos diseños de motores por los OEM's y que en la mayor parte de los casos derivan en requerimientos adicionales sobre los lubricantes y los combustibles. La globalización de la industria automotriz lleva a una uniformidad a nivel mundial de los dichos requerimientos, y por ende de los niveles de

desempeño que deben garantizar los aditivos, lo que constituye un segundo impulsor de globalización para este sector.

Al mismo tiempo, los cambios cada vez más frecuentes en el diseño de los motores determinan cambios cada vez más frecuentes en las tecnologías de aditivación requeridas para cumplir con los nuevos desafíos técnicos. Ello produce un efecto de aceleración tecnológica y acortamiento en el ciclo de vida de los productos: La inversión en investigación y desarrollo es cada vez mayor, así como menor el tiempo de recupero de la misma. Las barreras tecnológicas resultantes limitan el número de participantes en el negocio mundial de aditivos a un grupo muy reducido de empresas internacionales de primera magnitud, que necesitan establecer economías de escala en tecnología e investigación y desarrollo, diseñando, produciendo y comercializando productos estandarizados que satisfacen requerimientos uniformes de calidad en todo el mundo, circunstancia que constituye un tercer impulsor de globalización.

La arquitectura organizacional con la que PARAMINS opera en este complejo mercado es la que resulta del principio de "pensar globalmente y actuar localmente", y bajo este planteamiento estratégico estructura sus actividades de valor. Es así que el planeamiento comercial, así como la investigación y desarrollo de productos, se organizan a escala global, en tanto que la producción y la comercialización se encuentran descentralizadas en una multiplicidad de localizaciones cubriendo un extenso ámbito geográfico, siempre dentro de un marco de alineamiento funcional bajo tres áreas de actividad fundamentales: Tecnología, Manufactura y Marketing.

El desafío de PARAMINS es el de asegurar la satisfacción del cliente - la empresa petrolera - en un escenario en que los procesos organizacionales clave para esa satisfacción no solo atraviesan fronteras funcionales sino también geográficas. Este desafío - decodificado para la propia organización - es el de trazar canales de comunicación globales, y aprender a pensar y actuar en un lenguaje global compartido, para evitar que las áreas de competencia funcional (Tecnología, Manufactura y

Marketing) terminen operando como "silos funcionales", aislados entre sí y por ende obstruyendo los procesos clave de satisfacción del cliente.

DESARROLLO

El punto de partida para PARAMINS fue adoptar un código de calidad compartido por todas sus unidades funcionales. En tal sentido, las normas ISO 9000 fueron tomadas como marco de referencia para la unificación de criterios en materia de calidad para todas sus operaciones alrededor del mundo, contra el cual certificar independientemente cada uno de sus laboratorios de desarrollo tecnológico, plantas de producción, y centros de distribución, venta y servicio al cliente. La elección de las normas ISO 9000 como lenguaje de calidad para PARAMINS se basó en que las mismas constituyen un modelo de sistema de calidad reconocido y aceptado mundialmente por la industria y los entes gubernamentales, su cumplimiento demuestra un compromiso para con la calidad frente a clientes y proveedores, representan una base de referencia para la optimización de productos y procesos, y son auditables y certificables por terceros registrados.

La decisión de la División PARAMINS de EXXON CHEMICAL Argentina de perseguir certificaciones ISO 9002 independientes para sus actividades de Manufactura y Marketing responde a la concepción de que así como la estructura óptima de una organización es aquella que sigue a la estrategia que la misma ha adoptado para competir en el mercado, el sistema de calidad debe seguir a la estructura, y por ende quedar confinado dentro de los límites de la unidad de negocios, respondiendo solo a una autoridad máxima: la del más alto nivel gerencial de la unidad.

En tal sentido, el haber formalizado dos sistemas de calidad independientes para sus actividades de Manufactura y Marketing en Argentina responde al hecho de que - en virtud del alineamiento vertical global de PARAMINS en torno a competencias funcionales - la planta de Manufactura de Campana y la oficina de Marketing de Buenos Aires operan como unidades de negocios separadas, dentro del marco de una relación proveedor-

cliente internos, reportando sus máximos niveles gerenciales a las gerencias funcionales mundiales de Manufactura y Marketing respectivamente.

Esta estrategia de calidad trajo aparejada una serie de desafíos administrativos adicionales. El primero de ellos fue la sistematización de los conceptos y herramientas de calidad a procesos situados más allá de la elaboración del producto físico propiamente dicho. Para ello fue necesario analizar los procesos de Marketing, definir su alcance y extensión, sus objetivos y la forma de medir su grado de cumplimiento, asignar responsabilidades por su ejecución, establecer mecanismos y puntos de control, e implementar un sistema de realimentación del desempeño y de acción correctiva orientado a la prevención y a la eliminación de las causas raíces de la no conformidad. En tal sentido, se focalizó el esfuerzo sobre aquéllos procesos de Marketing de mayor impacto sobre la satisfacción del cliente:

- Identificación de los requerimientos del cliente (por ejemplo, niveles de calidad de los lubricantes y/o combustibles que la empresa petrolera desea formular, cantidad y modalidades de suministro que la misma requiere para los aditivos).
- Verificación de que PARAMINS esté en condiciones de satisfacer dichos requerimientos (por ejemplo, que Tecnología disponga de o pueda desarrollar el aditivo adecuado, y que Manufactura pueda producirlo en calidad y cantidad).
- Acuerdo de requerimientos con el cliente (por ejemplo, especificaciones físicas y químicas de los aditivos a suministrar y métodos para verificarlas; cantidad, frecuencia, plazo y forma de entrega; mecanismo para efectuar pedidos de producto; documentación que debe acompañar a cada entrega; precios, plazo y condiciones de pago).
- Procesamiento de pedidos de producto (descripción de los pasos seguidos desde que se recibe un pedido de producto hasta el momento en que el mismo se despacha).
- Administración de créditos, facturación y cobranzas.
- Planeamiento del balance oferta/demanda, estimaciones de venta, y administración del inventario de productos terminados.

- Registro de no conformidades, y procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

El segundo desafío administrativo que trajo aparejada la decisión de PARAMINS de tener dos certificaciones separadas para sus actividades de Manufactura y Marketing en Argentina fue la necesidad de acordar la interface entre el proveedor interno (La planta de producción de Campana) y el cliente interno (La oficina comercial de Buenos Aires). La definición de esta interface siguió un mecanismo similar al de cualquier ejercicio de acuerdo de requerimientos entre proveedor y cliente pertenecientes a distintas empresas en lugar de a la misma: Convenir las especificaciones de los productos o servicios intercambiados y la información necesaria para llevar a cabo la transacción. La definición de la interface entre Manufactura y Marketing contempló el acuerdo sobre los siguientes aspectos:

- Comunicación de Marketing a Manufactura y conformidad de ésta para con los aspectos relevantes de los acuerdos de requerimientos establecidos con los clientes externos.
- Comunicación de Marketing a Manufactura y conformidad de ésta para con las estimaciones de venta de mediano plazo (tres a seis meses), de modo de planificar su producción y asegurar la disponibilidad de las materias primas, insumos y mano de obra necesarios.
- Comunicación de Marketing a Manufactura y conformidad de ésta para con los programas de entregas a cada cliente en el corto plazo (la semana o el mes).

El tercer desafío administrativo a enfrentar fue el de acordar requerimientos con proveedores de materiales o servicios críticos para la calidad, ya sean éstos proveedores internos (otros departamentos funcionales de EXXON CHEMICAL Argentina, otras afiliadas de EXXON CHEMICAL en el mundo, centros de tecnología de PARAMINS, etc.) o externos (proveedores de materia prima, terminales de almacenaje y depósitos de materias primas o productos terminados, transportistas, despachantes de Aduana, etc.). Ello significó definir las interfaces con dichos proveedores de materiales o servicios, es

decir las especificaciones de los productos y servicios intercambiados, y la información que cada parte necesita para llevar a cabo la transacción, por ejemplo:

- Con proveedores de materias primas, especificaciones físicas y químicas que deben ser satisfechas y métodos para verificarlas; cantidad, frecuencia, plazo y forma de entrega; mecanismo para efectuar pedidos de producto; documentación que debe acompañar a cada entrega; precios, plazo y condiciones de pago.
- Con terminales de almacenaje a granel, características constructivas de los tanques; temperaturas máxima, mínima y recomendada de almacenaje; precauciones a tomar para el manipuleo de los productos; horarios de carga y descarga; y documentación a mantener y a requerir para carga y descarga.
- Con transportistas terrestres, características constructivas de las cisternas; temperaturas, horarios y lugares de carga y descarga; precauciones a tomar para el manipuleo de los productos; y forma de efectuar pedidos de servicio.
- Con despachantes de Aduana, documentación requerida para la importación y exportación de productos; y tiempos de ciclo acordados para los trámites respectivos.

El establecimiento de acuerdos de requerimientos fue independiente de que los proveedores y clientes (internos o externos) tuvieran un sistema de calidad certificado. Más aún, la mayor parte de los acuerdos de requerimientos fueron establecidos con unidades no certificadas, e incluso sin un sistema formal de calidad. El concepto de acuerdo de requerimientos fue el de disponer de un mecanismo para documentar el compromiso de las partes en una transacción y así formalizar aquello que cada parte espera de la otra durante el proceso y como resultado de la misma.

CONCLUSIONES

La experiencia recogida por la División PARAMINS de EXXON CHEMICAL Argentina es que la existencia de certificaciones múltiples establece mecanismos para la delimitación de las áreas de responsabilidad dentro y fuera de la organización: Cualquier unidad de negocios está relacionada con otras unidades - internas y externas a la organización -

con las que intercambia productos, servicios e información. El hecho de tener sistemas de calidad separados para cada unidad de negocios obliga en la práctica a la definición de las interfaces entre cada una de ellas, al acuerdo de los requerimientos, la asignación de responsabilidades, la clarificación de las dudas y la eliminación de las suposiciones no explicitadas.

Al reforzar las relaciones proveedor-cliente interno, las certificaciones múltiples permiten que cada unidad de negocios tenga una clara comprensión de su rol dentro de la organización mayor y - al exponer con transparencia sus fronteras pero a la vez sus vinculaciones mutuas - evita que la organización opere como "silos funcionales" aislados entre sí y del contexto exterior, sin percibir su rol dentro de la cadena de calidad que lleva al cliente final.

Finalmente, al estar cada unidad de negocios certificada individualmente, aumentan el sentido de propiedad sobre el sistema de calidad, el compromiso y el enfoque de los miembros y de la gerencia de la unidad, brindando a la gerencia máxima de la organización la confianza de que se está asegurando la calidad, interna y externa.

En un grupo de sectores industriales adyacentes, el esfuerzo de calidad suele aparecer en puntos distanciados entre sí, al tiempo que distintas empresas van estructurando y certificando sus sistemas de calidad. Por ello es común que la cadena de calidad - entendida como el flujo que en respuesta a una necesidad del mercado se establece desde aquéllos que elaboran los insumos hasta el cliente final que consume el producto terminado - pase por empresas que no tienen sistemas de calidad y por otras que sí los tienen, certificados o no. Las empresas con sistemas de calidad certificados presionan a sus proveedores para que también estructuren sus sistemas de calidad y los certifiquen, con lo cual el esfuerzo de calidad se transmite aguas arriba en la cadena productiva. Esto hace que proveedores y clientes a lo largo de la misma deban acordar los requerimientos mutuos para aquéllas transacciones en las que están involucrados por el solo hecho de constituir un eslabón. La experiencia de certificaciones múltiples de la División

PARAMINS de EXXON CHEMICAL Argentina muestra en pequeña escala la forma de implementar una cadena de calidad que eslabone sucesivamente a clientes y proveedores - internos y externos - y permita extender la interface de calidad hasta el cliente final.

BIBLIOGRAFIA

- Hammer, Michael y Champy, James (1994), "Reingeniería", Bogotá; Grupo Editorial Norma.
- Manual de Calidad Paramins Marketing Argentina (1993 y revisiones).
- Manual de Procedimientos Administrativos Paramins Marketing Argentina (1993 y revisiones).
- Porter, Michael E. (1987), "Ventaja Competitiva", México; Compañía Editora Continental, S.A. de C.V.
- Tenner, Arthur R. y De Toro, Irving J. (1992), "Total Quality Management", Reading, Massachusetts; Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Yip, George S. (1993), "Globalización", Bogotá; Grupo Editorial Norma.