

Productividad en grandes organizaciones

Antonio Alegretta
Raúl Angel Rodríguez

I. Introducción

La productividad de una gran empresa es clave para competir exitosamente en mercados globalizados. A fin de mejorar la productividad, pueden implementarse medidas de distinto tipo tales como incorporar nueva tecnología, reestructurar unidades de negocios, integrarse o desintegrarse vertical u horizontalmente, llevar a cabo reingeniería de procesos, realizar alianzas estratégicas, fomentar la toma de decisiones participativa, implementar administración por objetivos, capacitar al personal, buscar la mejora continua, cambiar el estilo de gestión, etc.

El objetivo de este trabajo es presentar el caso de Logística Argentina: una nueva unidad de negocios de Repsol YPF, creada a partir de un centro de servicios internos preexistente, que permitió mejorar sustancialmente la eficiencia del transporte, almacenamiento y despacho de petróleo crudo, productos, Gas Licuado de Petróleo (GLP) y especialidades. La presentación del caso se divide en 5 secciones. En la primera, se describe en términos generales la unidad de negocios: su historia, activos disponibles, organización, y servicios que presta. Luego, se muestra la clave de los positivos resultados obtenidos : la adopción de un estilo de gestión de excelencia que hace hincapié en las pautas de premios nacionales e internacionales a la calidad. Posteriormente, se presentan los objetivos de Logística Argentina y se discuten aspectos generales de su plan de negocios, su potencialidad de acceso a nuevos mercados, y su futuro. A continuación se discute acerca de los beneficios de ser una unidad de negocios en vez de un centro de costos. Por último, se realizan los comentarios finales.

II. Descripción de la unidad de negocios

Logística Argentina es una unidad de negocios de Repsol YPF que se encarga de transportar el petróleo crudo desde los centros productores a las refinerías y, desde allí, los productos hasta los consumidores. Nació a fines del año 2000 (prácticamente en el año 2001) dentro de un proyecto de reorganización de Repsol YPF a nivel mundial, que se llama RYS XXI (Repsol YPF siglo 21) que básicamente consiste para esta Unidad en cambiar su perfil anterior: transformar una unidad de servicio de logística interna en una organización descentralizada. Logística Argentina

es una unidad de negocios integrada por unidades de servicios. El objetivo principal desde el momento cero fue manejarse con un modelo de gestión de excelencia, lo que implica un fuerte foco en el liderazgo, en los resultados, en el cliente, en el mercado, en los procesos y en los recursos humanos. En este sentido, el estilo de gestión y una estrategia definida tuvieron mucho que ver con la mejora en la productividad de las actividades logísticas de la organización.

Logística Argentina tiene activos valuados en 500 millones de dólares, de los cuales 400 millones son activos fijos y 100 millones participaciones accionarias en otras empresas. Los activos fijos incluyen casi tres mil kilómetros de conductos. En Logística Argentina trabajan más de 600 personas.

Geográficamente, la unidad de negocios cubre todo el país. Hay yacimientos de Repsol YPF y de terceras empresas que producen petróleo crudo. Para producir la nafta, el gasoil, el gas licuado, y otros productos, hay que transportarlo por oleoductos, barcos, u otros medios hasta las refinerías. Logística Argentina transporta crudo a refinerías de Repsol YPF, a refinerías de terceros en la Argentina, y a refinerías del exterior del país a las cuales Repsol YPF les vende el crudo. Para realizar esta tarea, Logística Argentina cuenta con oleoductos propiedad exclusiva de Repsol YPF, y oleoductos que son propiedad compartida con otras empresas.

Una vez que las refinerías procesan los petróleos y los convierten en combustibles, es necesario llegar a los consumidores finales. Con un sistema de *supply chain*, Logística Argentina lleva el crudo procesado desde las refinerías hasta el “cliente”: estaciones de servicios, clientes navales, clientes directos –ventas directas - y clientes de GLP. Para ello Repsol YPF utiliza poliductos (conductos que llevan naftas y gasoil). También utiliza terminales portuarias distribuidas por todo el país que reciben los productos que se mueven por buques. Asimismo, cuenta con una flota de 800 camiones que distribuyen productos durante las 24 hs del día. Hay 140 camiones que llevan gas licuado y petróleo, cincuenta y cuatro aeroplantas (plantas pequeñas donde se almacena el combustible de aviación, y mediante un camión cisterna especial se carga el combustible en las aeronaves). Se cuenta con oleoductos propios, por ejemplo el oleoducto que va desde la zona de Puesto Hernández en el norte de Neuquén hasta Luján de Cuyo, que es propiedad de Repsol YPF. También hay un “gran oleoducto” (el principal del país) que va desde el puerto de Buenos Aires hasta La Plata, que tiene derivaciones a refinerías de Shell, ESSO y Repsol YPF, por el cual se mueve más del 60% del petróleo crudo procesado en el país

El petróleo que se produce en la Patagonia, básicamente en la zona del Golfo de San Jorge, debe ser cargado en buques para transportarlo a la zona de Bahía Blanca y luego enviarlo por oleoducto hasta las refinerías. Existen también movimientos por otros medios, por ejemplo en el norte del país encontramos un yacimiento en la zona de Formosa cuya producción se destina

íntegramente para exportar a Paraguay, para lo cual hay movimiento incesante de camiones que llevan el crudo hasta la Terminal de Formosa desde donde en barco se lleva el producto hacia las refinerías de Paraguay.

Logística Argentina gestiona la participación de Repsol YPF en empresas logísticas llamadas “participadas”, en las cuales la Compañía es accionista. Ejemplos de este tipo de empresas son el Oleoducto Trasandino que se extiende desde la zona de Puerto Hernández hasta Chile (con lo cual se puede exportar petróleo a Chile y el Pacífico), el oleoducto que lleva la producción de crudo desde Neuquén hacia el Atlántico (lo que permite la exportación y el transporte de crudo hacia las refinerías), y pequeños oleoductos y tanques en la Patagonia.

Repsol YPF tiene también poliductos propios que van desde Mendoza hasta la zona fluvial (San Lorenzo), La Matanza y La Plata. Las terminales son abastecidas por poliductos y por vía fluvial o marítima. Desde Jujuy a Ushuaia hay una flota de camiones que transporta productos por todo el país. Aproximadamente 25 millones de metros cúbicos al año se mueven permanentemente por los conductos de Repsol YPF, y 6 millones de metros cúbicos al año se mueven permanentemente por camiones. Por medio de trenes se transportan productos especiales como el coque de petróleo desde Luján de Cuyo a La Plata.

Logística Argentina tiene un director de la Unidad de Negocios y un Equipo de Dirección con una doble filosofía: especialización operativa por región y por tipo de transporte. Las áreas son la operativa (que “mueve” los activos), la técnica (que hace ingeniería y mantenimiento de todos los activos), la de gestión de productos (que da apoyo a los sistemas logísticos programando actividades, midiendo la calidad, encargándose de la seguridad y cuidando el medio ambiente).

Logística Argentina tiene clientes internos (refinerías, estaciones de servicio, clientes directos, GLP, área química, aviación, lubricantes, etc) y externos (el crudo de otras compañías como Shell, Esso y Petrobrás es movido por conductos de Logística Argentina). Los servicios se clasifican en:

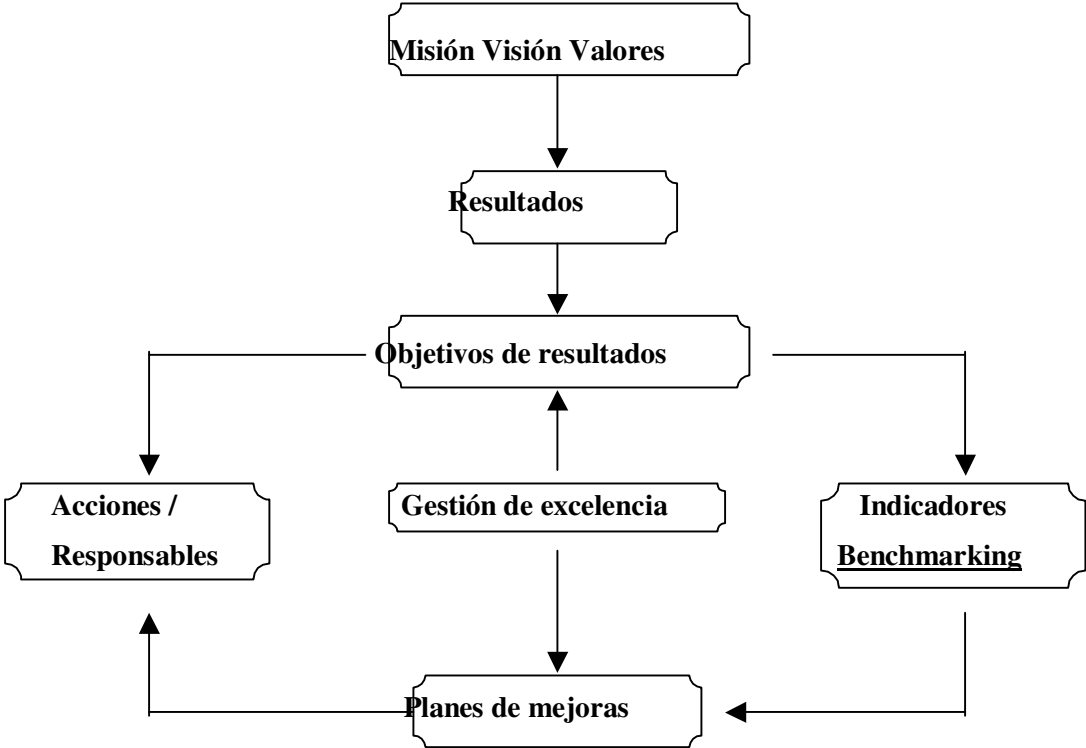
- ***Prestados con activos propios:*** surgen de la propia logística y para su ejecución se utilizan activos de la compañía.
- ***Prestados con activos de terceros:*** surgen de la propia logística pero se utilizan activos de terceros.
- ***Servicios complementarios***

La potencialidad de crear nuevos servicios y aumentar la productividad de Repsol YPF a partir de los servicios prestados por Logística Argentina es importante. Dada la dispersión geográfica que posee Repsol YPF, surgieron pedidos de servicios complementarios (aquellos que

agregan valor a los servicios básicos y a las necesidades de los clientes), por ejemplo en las terminales de carga y en los camiones de combustible se realiza la facturación y la cobranza de los clientes de Repsol YPF en el país. Se hacen también servicios de mediciones, inspectorías, servicios técnicos, etc.

III. El estilo de gestión: una herramienta clave para el éxito

La clave del aumento de la productividad generado por la nueva unidad de negocios en la logística de la empresa ha sido el cambio cultural y el nuevo estilo de gestión. No hay que olvidar que las actividades logísticas pasaron de ser un servicio interno de la compañía a una unidad de negocios, lo que lleva a focalizarse en el cliente (se interactúa permanentemente con clientes internos y clientes externos, y en muchas regiones inhóspitas, las instalaciones de Logística Argentina son un punto de referencia para la población). Esta Unidad de Negocios se gestiona a partir de un modelo de excelencia alineado con el modelo de RYS XXI, en el que interactúan los objetivos, el Modelo Iberoamericano de Calidad, el Premio Nacional a la Calidad, y un fuerte liderazgo a fines de mejorar el desempeño de la compañía. Este último elemento es el fundamental en el cambio cultural llevado a cabo, y lo que permite llevar adelante con éxito el plan de mejora continua implementado desde el nacimiento de Logística Argentina (ver diagrama adjunto).



IV. De cara al futuro

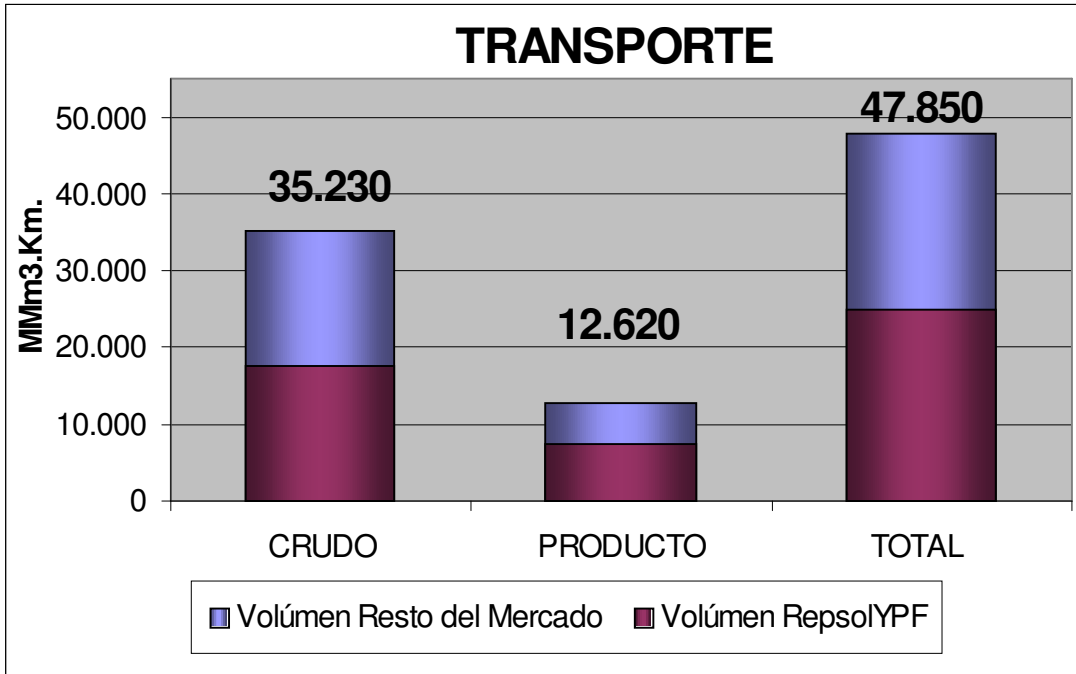
Logística Argentina busca:

- *Generar rentabilidad sobre los activos a su cargo.*
- *Brindar servicios logísticos integrales a Clientes externos e internos.*
- *Responsabilizarse por el cumplimiento de sus objetivos de negocios.*
- *Gestionar las Operaciones y procesos de negocios con la máxima eficiencia y el mejor servicio al cliente.*
- *Responsabilizarse por los recursos asignados.*

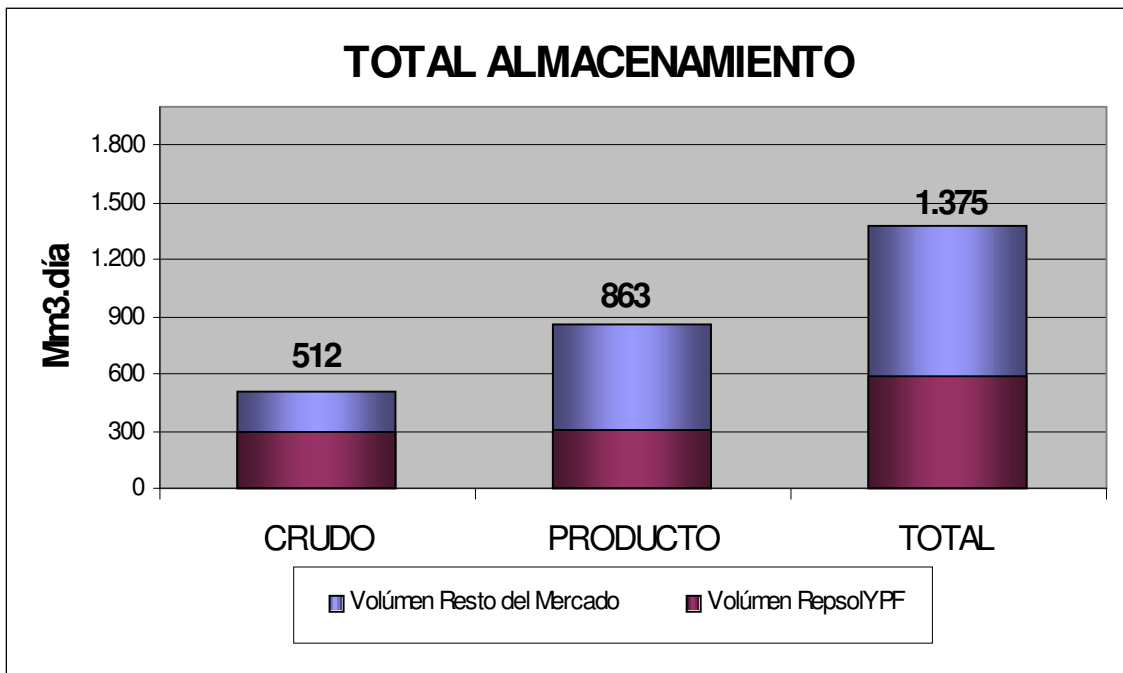
El logro del primer objetivo implicó un cambio cultural muy grande. Hasta hace dos años los activos logísticos de Repsol YPF eran centros de costes, y su objetivo era reducir los costos proveyendo los servicios. No había objetivos de rentabilidad sobre activos. A partir del cambio fundamental que planteó el nacimiento de Logística, se comenzó a pensar en la rentabilidad y, consecuentemente, en aumentar la productividad (eliminar o utilizar activos ociosos, buscar nuevas oportunidades de negocios, explotar sinergias, etc.).

En el año 2003, Logística Argentina se planteó ciertos objetivos: Por un lado, seguir integrando las operaciones logísticas de Repsol YPF, ya que todavía hay ciertos negocios que tienen pequeñas operaciones logísticas funcionando. Por otro lado, se empezó a ver a la logística como un negocio. Esto llevó a investigar el mercado logístico nacional y regional, y sus características.

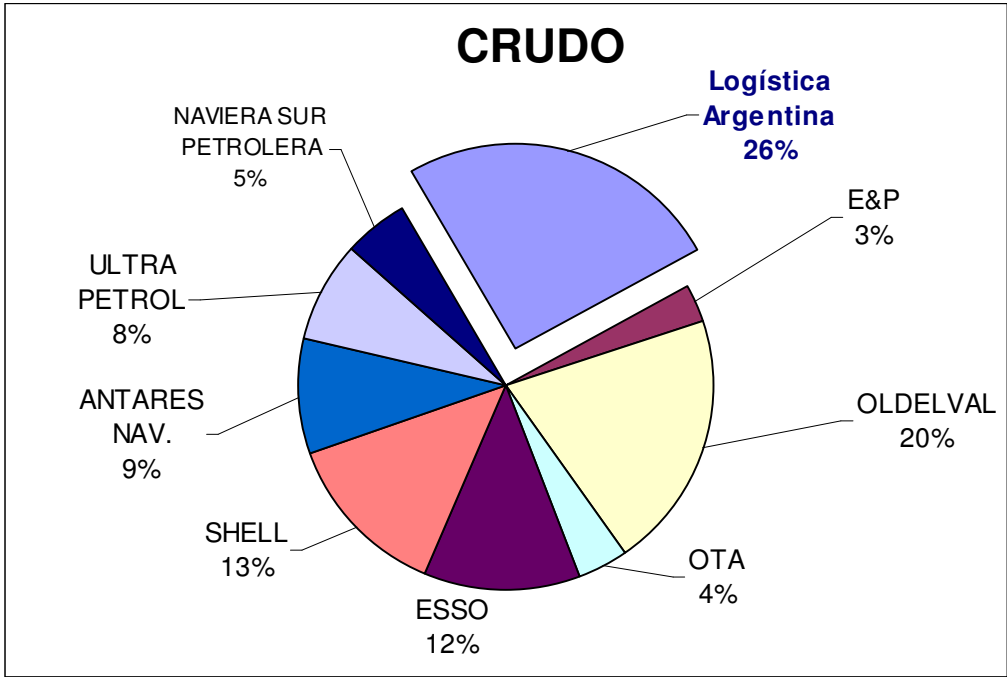
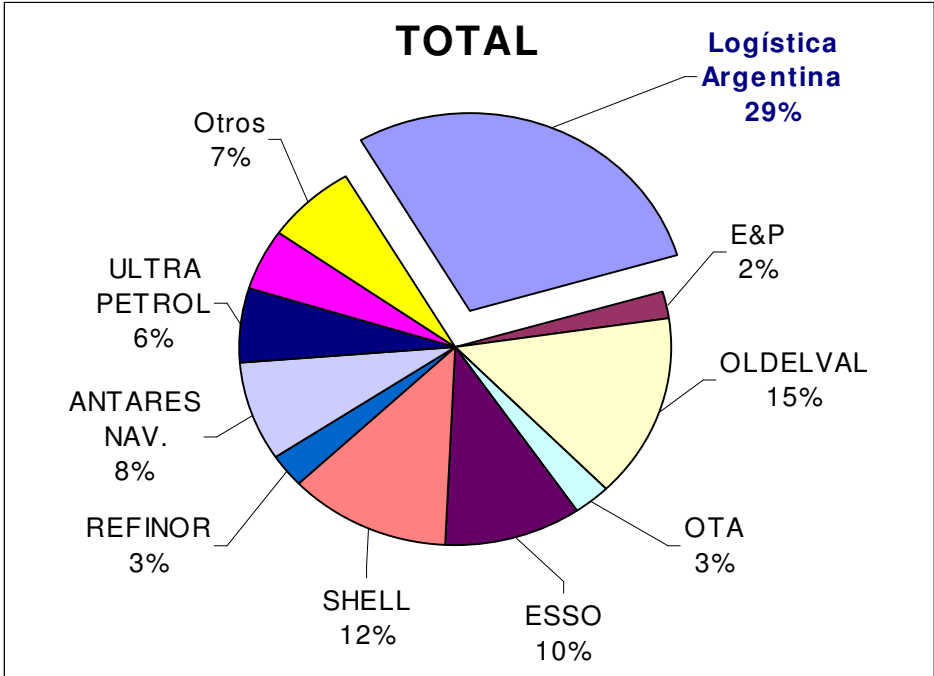
No se encontraron antecedentes de estudios previos realizados sobre el mercado logístico argentino, por lo cual Repsol YPF comenzó a investigar cuáles eran las empresas que desarrollaban servicios logísticos de hidrocarburos en la Argentina, los volúmenes que movían, las distancias que recorrían, las tarifas que tenían, y los servicios complementarios que realizaban. Todo esto se cuantificó, logrando un estudio completo del mercado logístico de hidrocarburos en la Argentina. Se descubrió, por ejemplo, que los movimientos de crudo son el triple que los de producto terminado.

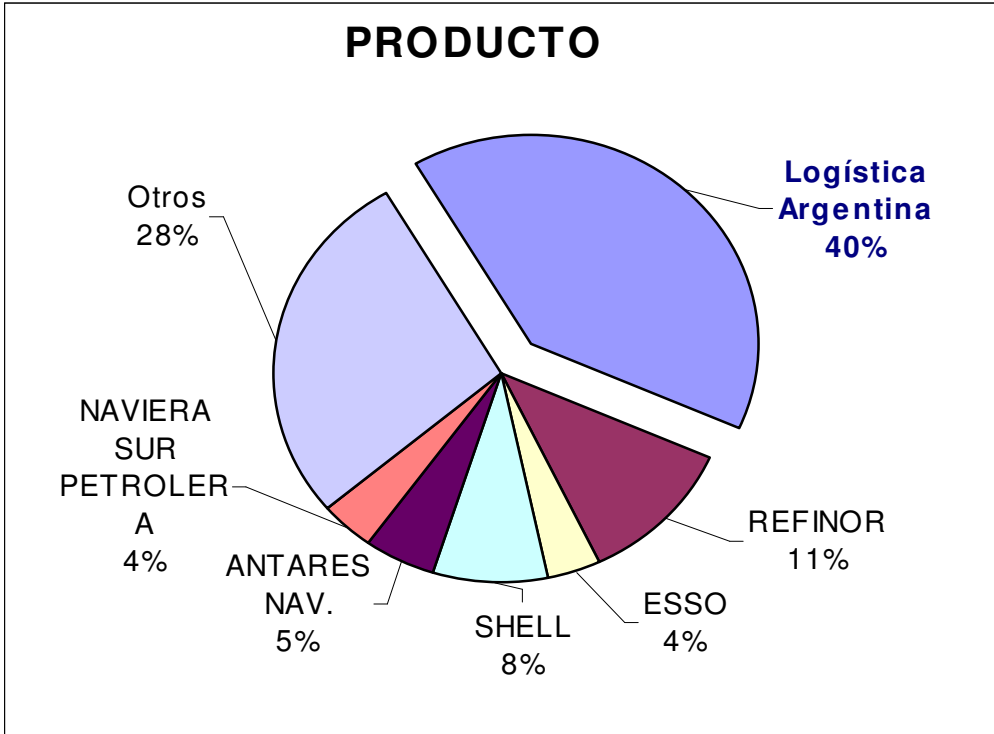


El almacenamiento de producto, en cambio, es el doble que el de crudo.

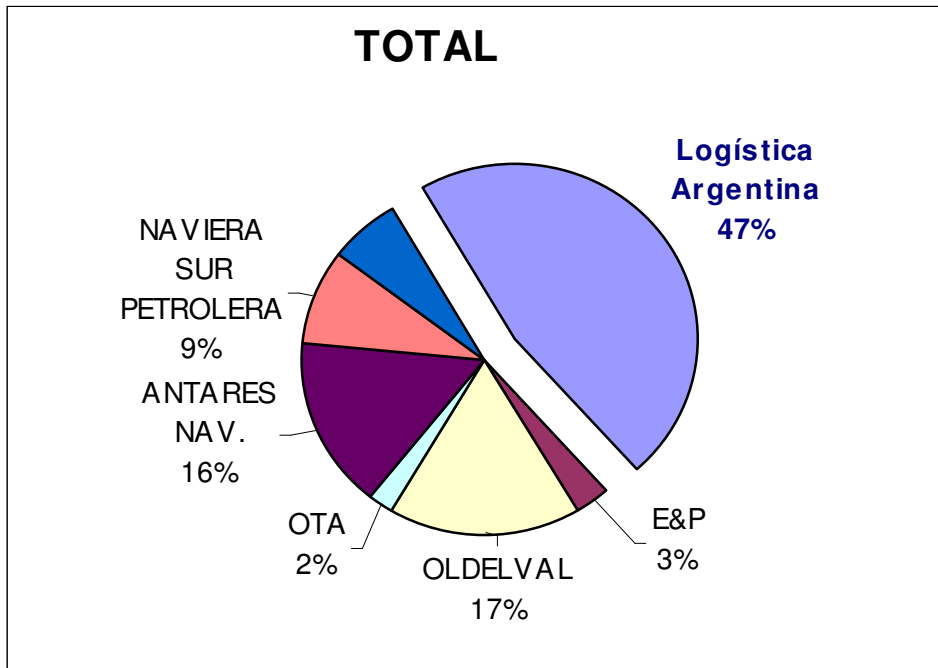


Logística Argentina tiene el 29 por ciento del mercado de transporte en la Argentina: el 26 por ciento del mercado de crudo y el 40 por ciento del mercado de productos terminados.

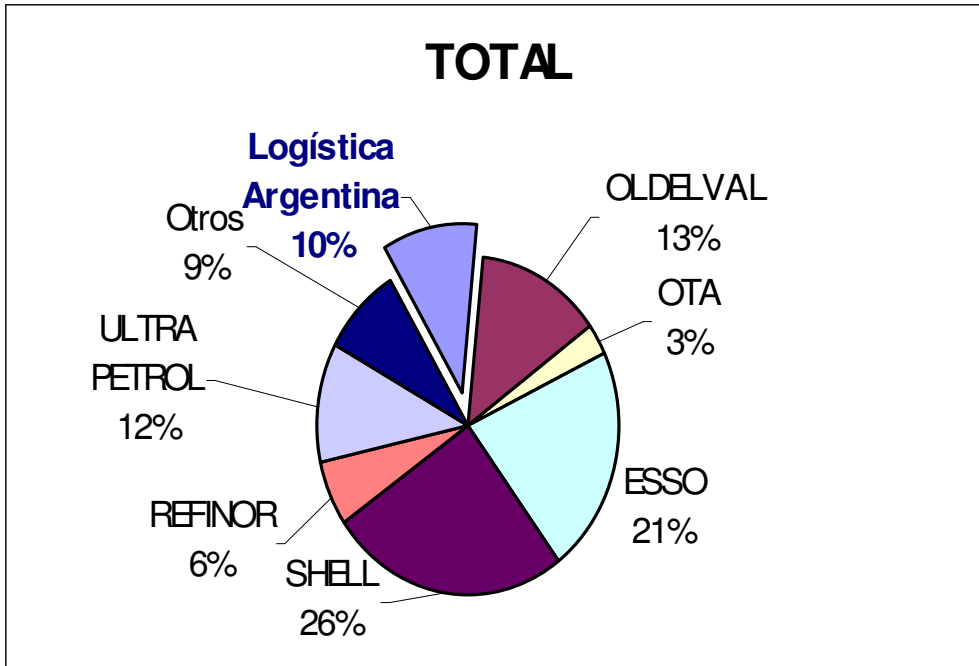




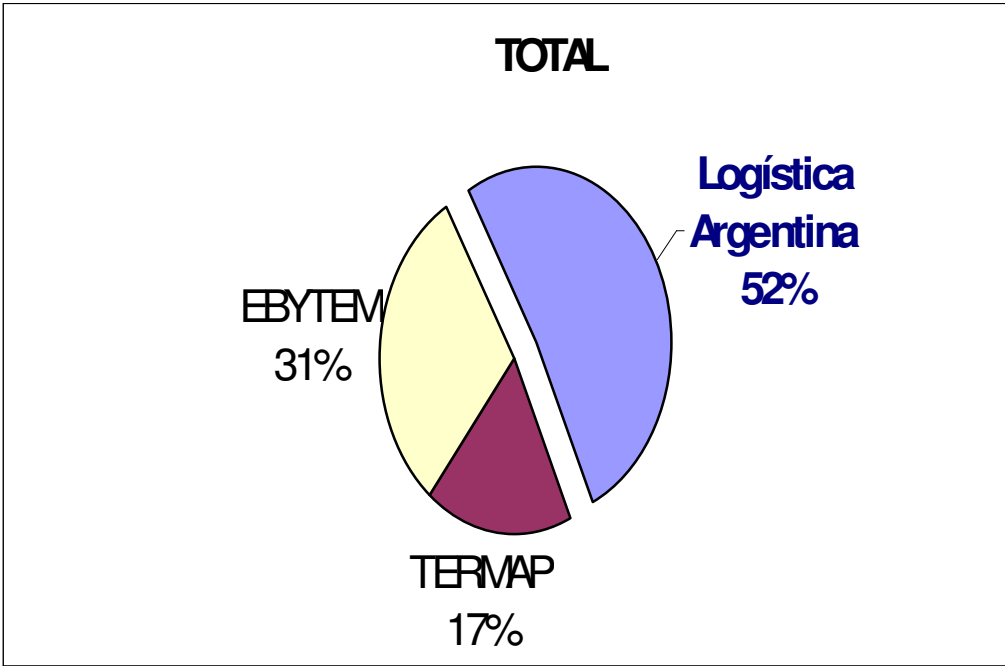
Logística Argentina realiza el transporte de casi la mitad de los requerimientos de transporte de Repsol YPF.

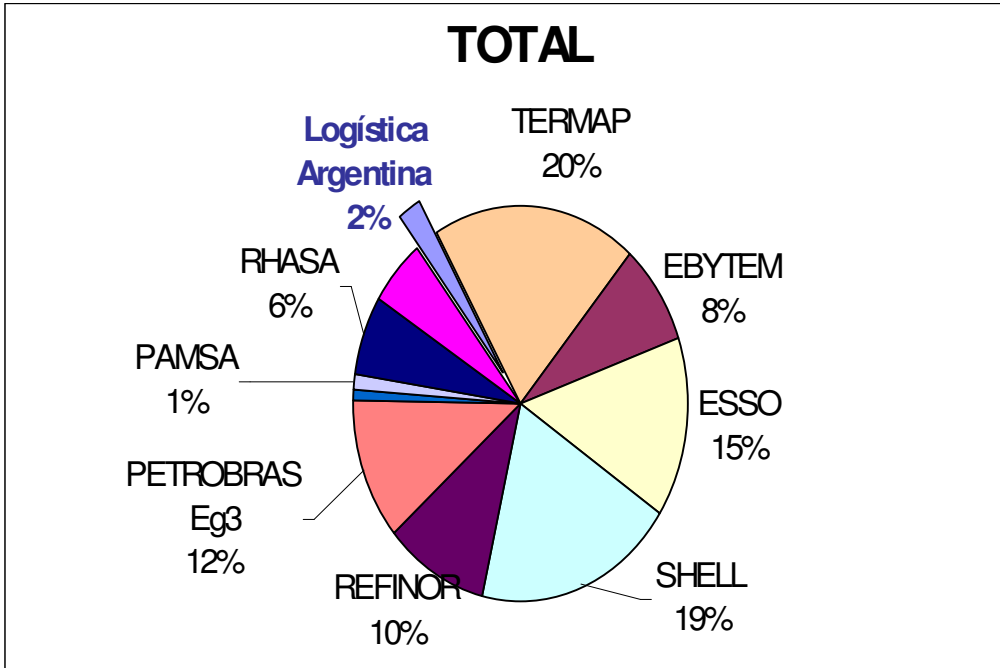


En el resto del mercado, Logística Argentina satisface el 10 por ciento de los requerimientos de transporte de las demás compañías, y busca crecer.

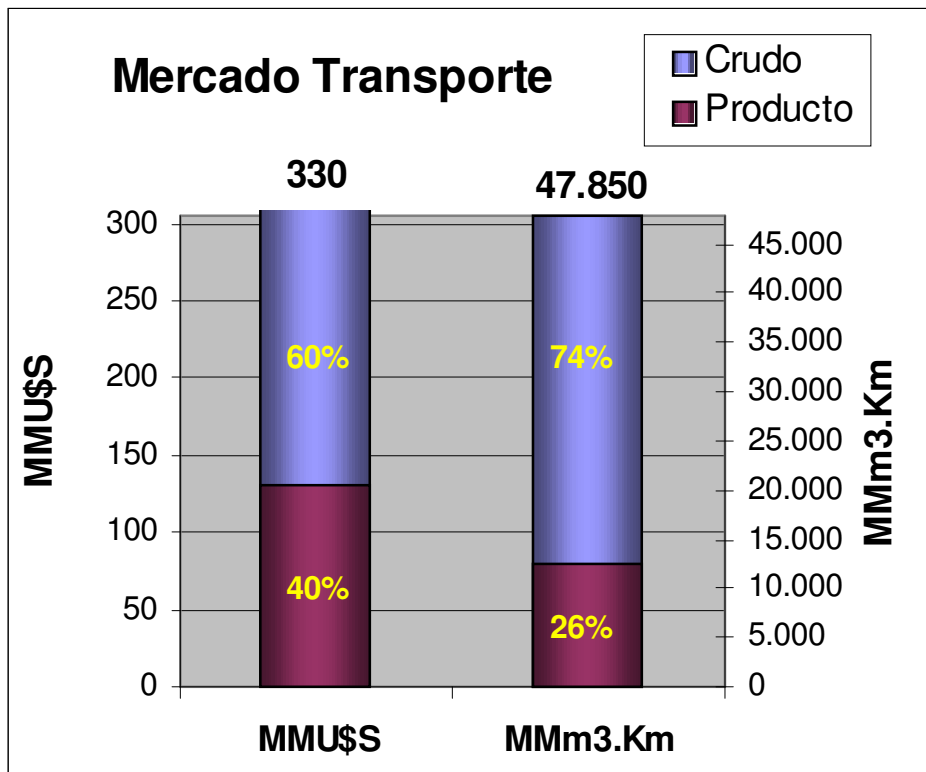


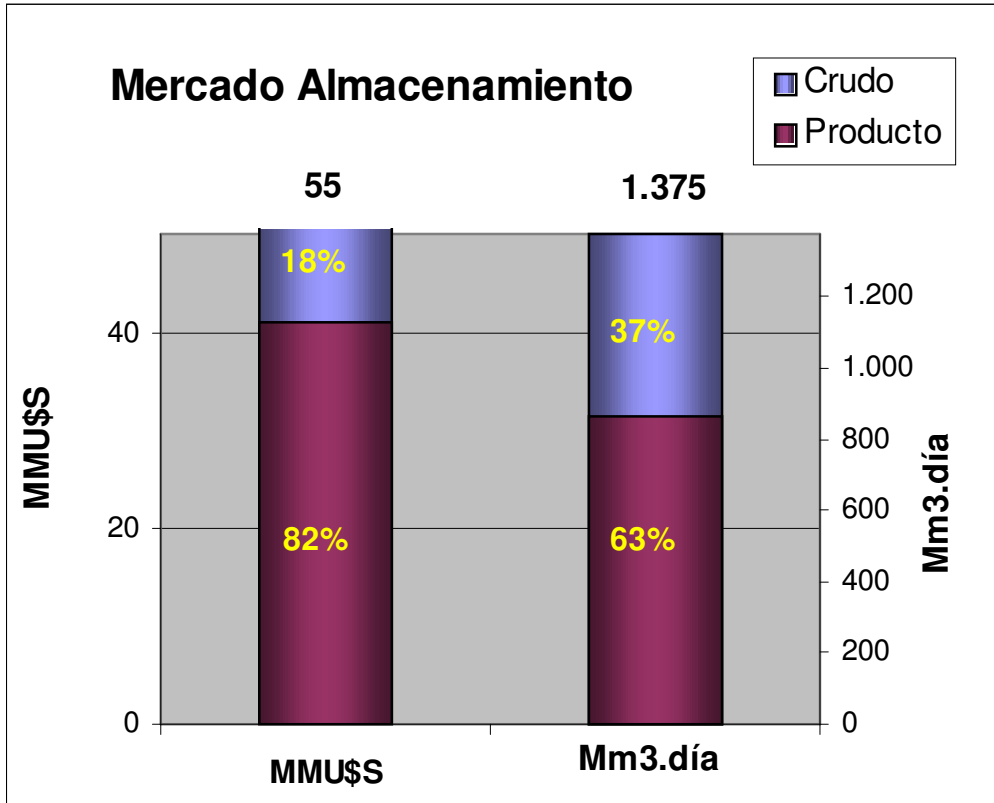
En lo que respecta a almacenamiento, Logística satisface el 52 por ciento de las necesidades de Repsol YPF, pero solamente el 2 por ciento de las necesidades logísticas de otras compañías, con lo cual hay una gran oportunidad de crecimiento para esta unidad de negocios.





El mercado de logística de hidrocarburos en la Argentina se valuaba en el año 2002 en 385 millones de dólares, de los cuales 330 millones corresponden a transporte y 55 millones a almacenamiento.





Este es el mercado objetivo de Logística Argentina, en el cual tiene el 25 por ciento de participación. Repsol YPF ha disminuido costos y aumentado su productividad mediante la creación de Logística Argentina, y es altamente probable que trabajando para otras petroleras pueda seguir haciéndolo.

V. ¿Un centro de costos o de beneficios?

Logística Argentina es unidad de negocios, y no un centro de costos. Esta definición ha sido clave en la fijación de los objetivos, el foco, la cultura y el estilo de gestión, y ha generado una fuerte controversia interna impulsada por discusiones teóricas y prácticas. Pero... ¿Cuáles son las ventajas de ser un centro de beneficios?

Como unidad independiente, Logística Argentina :

- *está en la cadena de valor de Repsol YPF como negocio primario.* No es simplemente una actividad de apoyo;
- *tiene una fuerte focalización en el negocio logístico;*

- *gerencia activos propios y de otras unidades de negocios para dar retorno al capital empleado;*
- *genera nuevos negocios;*
- *tiene foco en clientes internos y externos, en la dirección de empresas logísticas participadas, y en la mejora de la rentabilidad;*
- *cuenta con especialización y “know how” del negocio logístico;*
- *tiene mayor eficiencia en la gestión, foco en resultados y alineación con RYS XXI;*
- *está preparada para la apertura del mercado logístico.*

Es importante destacar que al ser una unidad independiente, Logística Argentina debe proveer servicios cada vez más eficientes y de mayor calidad. En este sentido, el plan de negocios está enfocado en ciertas áreas con cinco factores claves para el éxito:

- ***Foco en clientes y mercado.***
- ***Cultura, Equipo y Aprendizaje.***
- ***Sociedad y Medio Ambiente.***
- ***Eficiencia operativa***
- ***Resultados económicos y financieros.***

El plan de negocios apunta a la continua búsqueda de servicios complementarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Todo esto con una fuerte responsabilidad social: la empresa tiene en cuenta los riesgos de contaminación que podrían ocasionarse por imprevisión o descuido, y para ello ha creado un área que tiene como función cuidar el medio ambiente y la seguridad permanentemente.

VI. Comentarios finales

El caso de Logística Argentina muestra cómo es posible aumentar la productividad de una gran empresa a partir de una reorganización de una dirección de servicios internos, ya existente, en una organización descentralizada con un modelo de gestión de excelencia con fuerte foco en el liderazgo, en los resultados, en el cliente, en el mercado, en los procesos y en los recursos humanos. El aumento de productividad alcanzado no solamente permitió aumentar la rentabilidad de Repsol YPF, sino también descubrir nuevas oportunidades de negocio y desarrollar el mercado de servicios logísticos del país. En este sentido, el estilo de gestión y una estrategia definida tuvieron mucho que ver con la mejora en la productividad de las actividades logísticas de la organización. Claramente, los resultados logrados por Repsol YPF con la creación de Logística Argentina representa un *leading case* para ser replicado en otras grandes empresas del país.