

Premios Eikon 2017

Categoría 8: Issues Management

Planta de Polietileno de Baja Densidad (LDPE) – Complejo Bahía Blanca

Dow Argentina

RESPONSABLES DEL PLAN:

POR DOW ARGENTINA:

Pablo Cattoni – Director de Asuntos Públicos y Gubernamentales de Región Sur de América Latina

Jimena Canda – Gerente de Asuntos Gubernamentales de Región Sur de América Latina

Marcela Guerra – Gerente de Asuntos Públicos en Bahía Blanca

1) Introducción

Dow tiene su principal complejo productivo en el Polo Petroquímico de Bahía Blanca, que cuenta con 7 plantas: 2 de etileno, 4 de polietileno de alta, baja y lineal densidad y 1 planta de embolsado. Es el único complejo argentino que produce polietilenos; no existe otro productor local que no sea Dow. Allí, trabajan más de 1600 personas de forma directa e indirecta.

El Complejo Petroquímico de Bahía Blanca se ubica próximo a Ingeniero White, localidad y puerto de la provincia de Buenos Aires, a tan solo 10 kilómetros de la ciudad de Bahía Blanca. Se trata de uno de los principales puertos de ultramar de la Argentina.

La planta de Polietileno de Baja Densidad (LDPE por sus siglas en inglés) fue puesta en operaciones en 1981. Actualmente produce 90.000 toneladas de polietileno por año destinadas a abastecer casi en su totalidad el mercado de polietileno de LDPE en la Argentina. Entre los productos de consumo diario que se fabrican con este elemento se encuentran materiales de empaque para distintas industrias como la agrícola, la alimenticia, el transporte y la medicina. Actualmente, trabajan en esta planta cerca de 110 empleados entre directos y contratistas de forma permanente, estimándose el impacto económico anual en 200 millones de dólares.

El 3 de noviembre de 2015, la planta sufrió un evento de seguridad de procesos que produjo la interrupción de la operación, viéndose obligada a cesar su actividad. Fue necesario activar un protocolo de seguridad y trabajo con el objetivo de evaluar los daños y ver las soluciones posibles para revertir la situación. El incidente se resolvió de acuerdo a los protocolos correspondientes y el impacto en empleados, medios y comunidad fue manejado a través del sistema de manejo de crisis de Dow.

Problemática

Pasadas las 14 horas del 3 de noviembre del 2015, se produjo una pérdida de etileno seguida de incendio en la zona de reacción de la planta de Polietileno de Baja Densidad (LDPE) de Dow en Bahía Blanca por causas desconocidas. El incidente fue fácilmente observable, habiéndose percibido una explosión seguida de fuego y humo, lo que ocasionó algunos temblores en casas de vecinos ubicados en Ingeniero White, la localidad más próxima al Polo Petroquímico.

A raíz de este hecho, que en la historia de Dow no había ocurrido hasta el momento, 3 empleados de la compañía debieron ser atendidos con heridas menores, sin encontrarse comprometida su salud. El protocolo de seguridad se activó según lo previsto con el objetivo de minimizar el impacto en los empleados, las instalaciones, el medio ambiente y la comunidad cercana. En este sentido, la compañía ejecutó con éxito el proceso APELL (*Awareness and Preparedness for Emergencies at Local Level*), diseñado por las Naciones Unidas y que coordina la prevención, la preparación y respuestas a emergencias tecnológicas que puedan superar los límites de las instalaciones industriales y afectar a la comunidad. Aquí participan activamente el Estado, los organismos de respuesta y los involucrados en la contingencia.

En cuanto a repercusión en medios, solo hubo impacto local, sin extenderse a medios nacionales.

Como consecuencia de este incidente, la planta de LDPE tuvo que ser parada hasta tanto se determinasen las causas del incidente. Esto generó varios riesgos potenciales ("issues"):

- 1) El primer riesgo era el desabastecimiento de mercado ya que Dow, único productor local, alimentaba casi la totalidad de la demanda doméstica. Así, varias cadenas de valor se verían afectadas por falta de insumo, como las industrias de empaques, bolsas y flexibles, entre otras, quienes se verían imposibilitadas de comprar a Dow la materia prima necesaria para llevar adelante sus operaciones. A su vez, como principal oferente del mercado, Dow debía notificar al gobierno su incapacidad de

cumplir con el abastecimiento de la demanda y alertar sobre el impacto en las cadenas productivas vinculadas, que corrían riesgo de parar su actividad y afectar, en última instancia, al consumidor.

- 2) El segundo riesgo era que el resto de los empleados en plantas no afectadas temieran por su seguridad y se perjudicara la producción del resto del complejo. El rol de los sindicatos era fundamental. A su vez, se corría el riesgo que la comunidad aledaña de Ingeniero White también tema por su seguridad y evite la normal operación del resto de las plantas.
- 3) El tercer riesgo era la importación de producto. Dow se comprometió con los clientes a hacer todo lo que este a su alcance para que el incidente tenga el menor impacto posible en su producción y no les falte insumo. De esta manera, el negocio decidió importar producto del mercado internacional para suplir la falta de demanda local. Sin embargo, en esa época, la importación de bienes estaba altamente restringida y se requerían grandes cantidades de trámites administrativos y autorizaciones para importar (DJAls, etc.). En particular, el gobierno limitaba mucho el ingreso de producto extranjero que compitiera con la producción local. En este caso, polietileno de baja densidad estaba registrado como un bien producido localmente y por lo tanto, era difícil importar grandes cantidades. Fue necesario explicar.
- 4) El cuarto riesgo era la pérdida de clientes, quienes podían optar por importar producto directamente de un competidor y no comprarle a Dow. El negocio debía evitar perder volumen y share.
- 5) El quinto riesgo era el sobrante de etileno. La planta de polietileno de baja densidad usa como materia prima el etileno, un derivado del gas natural también producido por Dow en el Complejo de Bahía Blanca. La planta de etileno (cracker), que alimentaba la planta de polietileno que sufrió el incidente, no puede parar la producción por motivos propios al proceso. Con lo cual, la compañía debía decidir si quemar el etileno sobrante y utilizar este material de alto valor. Dow decidió aprovechar el recurso, exportarlo a su planta de polietileno en Tarragona, España, y producir polietileno de baja densidad e importarlo nuevamente para suplir el faltante local.
- 6) El sexto riesgo estuvo relacionado al esquema de tarifas de exportación e importación que surgió de la decisión tomada en el punto 4. Así, la exportación del etileno debía pagar arancel del 14% y la importación del polietileno producido con ese etileno en España debía abonar otro 14% de arancel por ingresar el producto al mercado argentino. De esta manera, se incrementaban los costos de la

operación y la solución se volvía poco eficiente, que buscaba subsanar la falta de oferta local y evitar el desabastecimiento a la vez que retener clientes.

- 7) El séptimo riesgo estuvo vinculado a la reconstrucción de la planta de polietileno de baja densidad que sufrió el incidente. Esto implicaba la importación de bienes de capital en tiempo record para lograr ejecutar el proyecto de reconstrucción lo antes posible y así retomar la operación normal. Para ese entonces, el gobierno había cambiado de manos. Esto implicó que los primeros meses de gestión, con el cambio de esquema de importación de bienes (de DJAIS a Licencias No Automáticas), la administración pública estuviera en periodo de adaptación y los trámites podían demorarse. En segundo lugar, los bienes de capital que necesitábamos importar estaban dentro del régimen de LNA y los tiempos de aprobación eran superiores a los que necesitábamos para la correcta ejecución del proyecto.
- 8) El último riesgo era que los riesgos anteriores tuvieran algún impacto en medios, particularmente por el potencial perjuicio a los clientes ante la falta de insumos. Daños en la cadena de valor o la falta de polietileno local podrían haber escalado a la prensa dando luz al incidente ocurrido en la planta, cuya repercusión en medios había sido contenida y ya manejada.

2) Ejecución del Plan

Dow se encontraba entonces en una situación crítica: una de sus principales plantas con cese de operaciones, incapaz de producir polietileno de baja densidad y de proveer a sus clientes en el mercado argentino y de exportación. Como se observa en la enumeración de riesgos, el issue tenía varias aristas que exigían al equipo de Asuntos Públicos y de Gobierno conocer bien el proceso productivo, dar soporte al negocio tanto para ejecutar la solución de abastecimiento de mercado y retención de clientes, colaborar con el equipo de Operaciones en la reconstrucción de la planta, minimizar los costos del plan de acción, interactuar con gobierno y evitar repercusiones en medios.

Los líderes de las áreas involucradas delinearon un plan para minimizar el impacto del incidente y retomar la normal operación sin dañar la reputación de Dow ante los clientes, el gobierno, la comunidad o la prensa.

Objetivos

El objetivo del negocio: abastecer el mercado local y retener clientes, en primera instancia, a través de la importación de producto del mercado internacional, y luego, suministrando polietileno producido en la planta de Dow en Tarragona con etileno producido en Bahía Blanca, de la manera más eficiente posible.

El objetivo de Operaciones: reconstruir la planta de polietileno de baja densidad en tiempo record para restablecer la operación normal y volver a producir localmente.

Acciones del equipo de Asuntos Públicos y de Gobierno:

- Se comunicó de forma clara al gobierno el incidente y sus potenciales impactos en la cadena de valor. Se explicó que la compañía estaba trabajando para evitar el desabastecimiento de mercado.
- Se comunicó a los empleados el incidente, los protocolos aplicados y reforzar que era seguro continuar trabajando en las plantas no afectadas. Se brindó soporte al equipo de Relaciones Laborales en la gestión con sindicatos.
- Se mantuvo informada a la comunidad y al gobierno local sobre el incidente y los avances de la investigación a la vez que transmitir que el resto de la operación funcionaba de manera segura.
- Se explicó al gobierno la necesidad de importar polietileno del mercado internacional y de Dow España luego como medida responsable para evitar desabastecer el mercado. Se trabajó para obtener permisos de importación de forma rápida explicando con claridad la necesidad de que este producto sea importado a pesar de existir un productor local (que dado el incidente, no estaba en condiciones de producir).
- Se trabajó con el gobierno para obtener los permisos de exportación del sobrante de etileno y su posterior ingreso como producto transformado en polietileno, proceso que ocurría en la planta de Dow en Tarragona, España. Buscamos evitar la doble imposición arancelaria en la exportación y en la posterior importación.
- Monitoreamos medios para detectar menciones del incidente, de sus consecuencias en el mercado o de las gestiones realizadas frente al issue.
- Se trabajó con el gobierno, a cargo de la nueva administración, para explicar el tema de manera clara y lograr colaboración para la rápida importación de los bienes de capital necesarios para la reconstrucción de la planta (aprobaciones de LNAs, aprobaciones en Aduana, etc.)

3) Evaluación/Pruebas

- Se evitó desabastecer al mercado. Se logró la importación de polietileno tanto del mercado internacional como de Dow España sin demoras.
- Se logró retener a los clientes y no se perdió volumen ni share a causa del incidente.
- Se evitaron perjuicios a la operación del resto de las plantas por conflictos sindicales o demostraciones públicas de la comunidad.
- Se logró evitar la doble imposición arancelaria en la exportación de etileno y su correspondiente importación de etileno. Esto generó ahorros al negocio de 10 millones de dólares.
- Se logró ejecutar el proyecto de reconstrucción de la planta en tiempo record. Implicó una inversión de más de 25 millones de dólares y que fue puesta en funcionamiento a principios de 2017.
- Se contuvo el potencial impacto en medios del issue gracias a gestiones realizadas en el equipo de Comunicación de Crisis.

En síntesis, el área de Asuntos Públicos y Gubernamentales fue un actor clave para el éxito del plan y demostró un soporte fundamental para recuperar la operación productiva en el menor tiempo posible, solucionar inconvenientes operativos, mitigar el impacto de una situación compleja y colaborar con el éxito de uno de los negocios centrales de la compañía.