


JELF/COMMENGE

# UN NUEVO CONCEPTO EN INGENIERÍA



Frente a un sector petrolero que reclama la aparición de nuevas técnicas para aumentar su rentabilidad en un contexto de caída de la producción, la consultoría de logística empresarial propone llevar a cabo una reingeniería en las contrataciones de servicios e impulsa un innovador modelo para gestionar obras y proyectos de gran envergadura.

**P**ara hacer frente a la caída de las reservas de hidrocarburos que registra el país desde principios del año pasado, las empresas del sector analizan estrategias productivas innovadoras para evitar una retracción en los niveles de ganancia.

Para Ricardo Commenge, socio de la consultora especializada en logística empresarial Jelf/Commenge, la mayoría de las compañías del segmento son pasibles de una reingeniería de contrataciones de servicios petroleros a fin de elevar sus márgenes de utilidad.

“Durante la década del '90 se instauró una tendencia que impulsó la tercerización de las actividades que no integraban el core de las firmas de hidrocarburos, pero hoy esa corriente debe ser replanteada, ya que existen nuevas técnicas para alinear los objetivos del operador con los del contra- ▶

...

Commence: "Las actividades que conforman el upstream de hidrocarburos son las más adecuadas para aplicar un proceso de reingeniería de contrataciones"

tista y aunar esfuerzos en pos de una causa común", resume el directivo.

Una de esas metodologías que paulatinamente gana adeptos entre los principales referentes del segmento es el *gainsharing*. El principal concepto que encierra esa forma de trabajo es que cuanto mejor se hagan las cosas, todas las compañías involucradas ganarán más dinero. Y el beneficio más importante tiene que ver –según explica Commence– con que la empresa tercerizante eleva su motivación ante la expectativa de compartir con el contratante los dividendos obtenidos por una mejor performance.

A decir del especialista, las actividades que conforman el upstream de hidrocarburos, tales como la construcción de locaciones y el movimiento de suelos; el tendido de líneas de conducción; el montaje, ampliación y reemplazo de instalaciones de superficie; el transporte de cargas líquidas y sólidas y las operaciones de los equipos de torre, son las más adecuadas para aplicar un proceso de reingeniería de contrataciones.

### Mayor dinámica

Según explican desde la consultora, el segmento petrolero está regido por patrones productivos que priorizan la eficacia en desmedro de la eficiencia. "En el pasado, el lema predominante en la industria de Oil & Gas exhortaba a cumplir con las metas trazadas cueste lo que cueste; es decir, más allá de las condiciones circunstanciales de producción. Lo importante era alcanzar los obje-

tivos planificados. De ese modo, durante muchos años las variables cuantitativas prevalecieron por encima de las cualitativas. Hoy, en cambio, esa situación ha empezado a modificarse, y son varios los empresarios que deciden revisar la solvencia de los paradigmas de producción existentes a fin de lograr mejoras en el costo, la rapidez y la calidad de los servicios y productos ofrecidos", señala Commence.

A partir de la información suministrada por el ejecutivo, se desprende que la aplicación de una reingeniería de contrataciones implica buscar los modelos de actividades más adecuados para optimizar el desempeño de todas las variables intervinientes en el proceso de gestión de una compañía.

En esa línea, el procedimiento requiere desarrollar un relevamiento exhaustivo de cada usuario, que consiste en identificar las prácticas habituales, los procedimientos operativos vigentes y las cuestiones administrativas y de control de la compañía, así como también analizar sus necesidades y oportunidades para el cambio que ofrece su realidad contextual.

### Responsabilidad compartida

Una vez registradas las especificidades de la empresa, se confecciona un anexo técnico en el que figuran las responsabilidades que tendrán los actores involucrados. "Es necesario aclarar que aun cuando la planificación de tareas esté rigurosamente delineada, la reingeniería de contrata-

...:

A partir de la información suministrada por Jelf/Commence, se desprende que la aplicación de una reingeniería de contrataciones implica buscar los modelos de actividades más adecuados para optimizar el desempeño de todas las variables intervinientes en el proceso de gestión de una compañía.



ciones fracasará si la operadora y el contratista no se reconocen como pares con conocimientos core distintos pero complementarios para lograr el mejor desempeño conjunto posible”, explica el especialista. A su entender, el *gainsharing* genera una reducción de los costos de producción como consecuencia de los perfeccionamientos relacionados con la eficiencia de la operación. No obstante, los principales beneficios están ligados a una serie de elementos intangibles, tales como la obtención de anexos técnicos de los servicios prestados en estas áreas tercerizadas que contribuyen con la especificación inequívoca de las actividades desarrolladas; la simplificación de los controles y la reducción de carga administrativa.

La reingeniería de contrataciones también prevé KPI's aptos para medir el desempeño de la gestión en lo que se refiere a la calidad - costo, HSE y productividad de la gestión implementada.

### Para las grandes obras

Las grandes empresas del sector energético suelen tener inconvenien-

tes al momento de realizar obras excepcionales en tamaño y en exigencias logísticas o de movimientos de materiales, ya que al estar acostumbradas a dedicarse a garantizar el funcionamiento de las instalaciones existentes se les dificulta la implementación de proyectos únicos de gran envergadura.

Frente a ese contexto, Jelf/Commence ofrece un soporte metodológico gestionado por un grupo de profesionales que se encarga de planificar, coordinar y controlar en forma permanente el cumplimiento de lo programado.

“La idea es que la operación habitual de la compañía no se vea resentida por las exigencias de un emprendimiento especial. Por eso brindamos un servicio de especialistas que tienen como objetivo llevar adelante las obras según lo planificado”, explica el consultor.

Durante el tiempo que dura el proyecto, un conjunto de profesionales especialmente capacitados (entre los que se destacan ingenieros de distintas especialidades y administrativos) aplican mecanismos organizativos pertinentes para orientar

en pos de una finalidad común a la totalidad de los actores involucrados, como los transportistas y constructores, entre otros.

“Ese equipo observa la realidad a través de una cierta distancia discrecional que le permite vislumbrar con anticipación los posibles problemas que pueden aparecer, y de ese modo actuar rápidamente para prevenirlos. En consecuencia, su desempeño optimiza la performance de los obradores y minimiza los desvíos en lo que se refiere al plan original. Además, disminuye el nivel de conflictividad latente que siempre existe entre las distintas partes que se proponen una tarea conjunta”, sostiene Commence.

A su entender, los costos en los que se incurre cuando no se posee un esquema de gestión acorde a la magnitud del proyecto ejecutado suelen ser muy altos y generan un impacto negativo en la compañía. “Por eso es necesario que se apliquen ingenierías que tengan su objeto en el planeamiento y la previsión de los potenciales frentes de conflicto”, concluye. ■