

ES EL CASO DE JELF /  
COMMENGE & ASOCIADOS

## CRECEN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA LOGÍSTICA PARA LA INDUSTRIA REGIONAL DE OIL & GAS

Alinear eficientemente todos los recursos que intervienen en una operación petrolera es una necesidad de los jugadores del sector a nivel regional, explican desde Jelf / Commenge & Asociados. De ahí que la consultora gana terreno a partir de la asistencia en tres ámbitos de especialización: la reingeniería de contrataciones, el *insourcing* estratégico y la compatibilización de las buenas prácticas con los nuevos marcos gremiales.

Jelf / Commenge & Asociados nació en 1986 como una empresa de consultoría abocada a brindar asesoramiento sobre aspectos de ingeniería industrial y logística empresarial.

Con el advenimiento de lo que por entonces se conoció como logística petrolera, una especialidad vinculada con la organización eficiente de todos los recursos que intervienen en campo durante las operaciones de upstream, la firma fue ganando terreno entre los jugadores del segmento hidrocarbu-

rífero tanto a nivel local como en el plano regional.

La aparición de nuevas tecnologías y las adecuaciones de carácter gremial que comenzó a experimentar la actividad modificaron sustancialmente las fórmulas que la empresa solía aplicar. Sin embargo, el *lifting cost* sigue impulsando la necesidad de manejar eficazmente una operación definiendo el marco de referencia en el que se halla inmersa. "Por tratarse de una actividad que se desarrolla en geografías dispersas, con climas adversos y en

un marco de altos precios del crudo, requiere un replanteo permanente de la forma de manejar los procesos, pues el costo de oportunidad es muy alto", explica Ricardo Commenge, uno de los dos socios fundadores de la consultora, junto con Tomás Jelf.

### Creadores de eficiencia

Para llevar a cabo su actividad la firma desarrolla estudios de diagnóstico o estados de situación y propone recomendaciones vinculadas con cambios en los proce- ▶

dimientos, la organización, las tecnologías y el nivel de inversiones previsto en cada proyecto que encara. Luego materializa la puesta en marcha y la capacitación del personal en las técnicas y tecnologías involucradas. Por último, realiza auditorías periódicas y actualizaciones para garantizar que la implementación se mantenga dentro del patrón de diseño.

Conformada por un plantel de 20 profesionales con amplia experiencia en la actividad petrolera, la empresa se caracteriza por tener presencia física en el lugar de trabajo, lo cual obliga a sus representantes a viajar de manera permanente. Es así que asiste las necesidades de operadores emplazados en Comodoro Rivadavia, Tartagal o incluso la selva amazónica peruana, donde llegó de la mano de Pluspetrol.

Para algunos temas muy específicos, como tecnologías de identificación automática (RFID), de Mantenimiento Basado en Condición (CBM) y de Gestión de Posición por Satélite (GPS), entre otras, también tiene la posibilidad de echar mano

...:

## LOGÍSTICA EN LA SELVA

Las operaciones que Jelf / Commenge llevó a cabo en la selva amazónica peruana (cerca de la frontera con Ecuador) involucraron la planificación del transporte tanto de la operadora como de la contratista en lo que constituye una gran plataforma similar a la de una operación off shore a la que sólo se puede acceder por helicóptero o barcaza.

“En este tipo de proyectos, alejados de las bases que pueden dar soporte, los tiempos de reacción juegan un rol fundamental. Por eso es preciso acotar los imprevistos y tener a mano todos los recursos potencialmente necesarios. También el clima es un condicionante importante, ya que con la lluvia los caminos desaparecen y la visión aérea se reduce sensiblemente. En otras palabras, se trata de operaciones logísticamente complejas, donde nuestra participación, que se subordina a contribuir en la mejora de los aspectos técnicos, consiste en analizar los procesos involucrados para recomendar la forma más productiva en la organización y el manejo de la infraestructura logística necesaria para una tarea en ese tipo de medio. De ahí que entre nuestros clientes figuran envasadoras de gaseosas, productoras de licores, laboratorios químicos y compañías petroleras y siderúrgicas. Porque hacemos lo que sabemos hacer: generar procesos eficientes”, detallan los responsables de la compañía.

En efecto, la firma analiza procesos que van desde redes de documentación bancaria hasta el abastecimiento a góndolas de supermercado y las operaciones de upstream petrolero. “No pretendemos saber de todo. Tratamos de comprender los requerimientos de las recetas de cocina; intentamos ayudar al cocinero, no reemplazarlo”, ironizan los ejecutivos.

a una red de especialistas con alta capacitación.

Además de asistir al segmento petrolero, la consultora tiene una fuerte presencia en el mercado de consumo masivo (empresas alimenticias y de bebidas), la industria pesada (siderurgia) y los laboratorios medicinales.

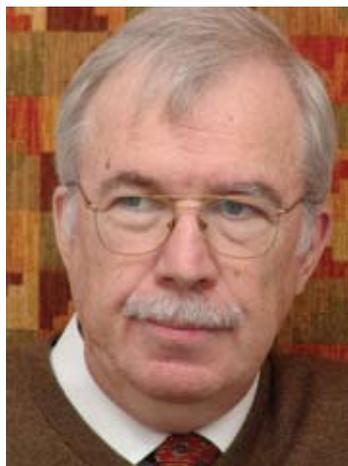
Incluso por estos días también está abordando algunos proyectos de índole eminentemente logística vinculados con el transporte, almacenaje y tareas portuarias en materia de granos, minerales y productos siderúrgicos.

Si bien los proyectos que la firma lleva a cabo dentro de la indus-

tria de Oil & Gas abordan aspectos específicos de cada operación en particular, mantienen un denominador común conformado por tres preocupaciones centrales: contratos que no logran alinear objetivos de las empresas de servicios con los de las operadoras; pérdida de know how (gestión del conocimiento) producto del alto grado de tercerización; y supuesta incompatibilidad entre las buenas prácticas operativas del yacimiento y el nuevo marco gremial.

“Si bien está claro que el *métier* de las operadoras es extraer petróleo, las tareas involucradas hacia ese objetivo no siempre están ade- ▶

Tomás Jelf



Jelf: "Si bien está claro que el *métier* de las operadoras es extraer petróleo, las tareas involucradas hacia ese objetivo no siempre están adecuadamente organizadas en función de una mayor eficiencia y eficacia"

cuadadamente organizadas en función de una mayor eficiencia y eficacia", advierte Tomás Jelf.

### Reingeniería de contratos

Según detallan los directivos, tradicionalmente el petrolero tiene en su cabeza un indicador sobre el cual giran todos los demás: el *downtime*; es decir, que el pozo no interrumpa su producción. "Sin embargo, no se detiene a repensar el modelo de gestión eficiente de sus recursos" -subrayan. En lo que hace a contrataciones de servicios, por ejemplo, una tarea que se puede

Ricardo Commenge



Commenge: "Por tratarse de una actividad que se desarrolla en geografías dispersas, con climas adversos y en un marco de altos precios del crudo, la industria hidrocarburífera requiere un replanteo permanente de la forma de manejar los procesos, pues el costo de oportunidad es muy alto"

llevar a cabo de muchas maneras distintas, a las petroleras les preocupa que el servicio esté disponible cuando haga falta sin discriminar demasiado si lo que pagan por metro, hora o cuadrilla es adecuado o no. Nosotros nos especializamos en la reingeniería de contratos. Muchas veces se contrata un servicio que, debido a una inadecuada definición, no logra ajustar sus variables dentro de la responsabilidad del contratista. Eso obliga a descompo-

nerlo y a licitar el tarifario; es decir, pagar por el consumo de cada ítem. Esta práctica no alinea el interés del operador con el del tercero, pues la responsabilidad por el manejo de los recursos del contrato queda en manos del primero y limita al segundo al mero compromiso de poner a disposición lo pactado, con lo cual cualquier falla en la programación o coordinación de las tareas implica para este último una fuente de ingresos adicional. Lo mismo pasa cuando no se cierra la responsabilidad de un proceso en una sola cabeza. Esa inadecuada partición es otra fuente de conflicto y de ingresos unilaterales. Todo esto no estimula una actitud proactiva entre las partes. Por el contrario, mantiene un *status quo* en el cual el operador gestiona y el tercero provee. En resumen, el contrato no termina siendo un negocio saludable para ambos jugadores. De eso trata la reingeniería de contratos. Nuestra tarea es componer contratos en los cuales, cuanto más se cumplan los objetivos de calidad del servicio preestablecidos (KPIs o métricas), más se ganará sobre lo que se factura por el servicio", detallan. ▶



### Insourcing estratégico y gerenciación del conocimiento

A decir de los especialistas, en ocasiones las operadoras piensan que el conocimiento se puede clasificar y archivar en manuales. Sin embargo, la vida real muestra que ese activo se encuentra fundamentalmente en las personas, por lo que cuando éstas migran a otras empresas se llevan consigo parte de la cultura tecnológica de su anterior organización.

“Ahora aparece la necesidad del recambio generacional y con ella el planteo de cómo se genera el conocimiento práctico; inquietud muy en boga por estos días dentro de la industria petrolera”, explica Commenge.

En efecto, en la década del '90 hubo una fuerte tendencia hacia la tercerización de actividades en manos de las empresas de servicios, que viabilizaron su oferta incorporando al personal de supervisión de sus contratantes. Se trató de una estrategia para armarse de know how. Ese elevado traslado de responsabilidad se tradujo, después de

una década, en una falta de cuadros de reemplazo en los operadores para seguir gestionando la actividad o abordar nuevos proyectos.

En ese sentido, la consultora contribuye a identificar cuáles son las áreas de conocimiento técnico-práctico estratégicas para el operador. Para eso echa mano a la metodología de analizar todas las actividades que lleva a cabo una petrolera en función de la definición de su *core business*; es decir, cuán lejos o cerca del mismo se encuentra cada tarea que realiza. “Si bien no quedan dudas respecto de las dos puntas del negocio, entre ellas hay todo un paquete que genera complicaciones y requiere una evaluación más profunda para concluir si es preciso tercerizar, mantener *in company* o hacer *insourcing* para no perder el control de la actividad o proceso en cuestión”, detalla el ejecutivo.

Tal es el caso de los tratamientos químicos tanto en planta como en pozo, que implican mantener las características de funcionamiento de la operación (presiones, caudales y partes por millón de separación de sólidos) dentro de los pa-

rámetros especificados en lo que podría llamarse un ‘mecanismo de relojería’. “El know how de las sutiles interdependencias entre las prácticas operativas, los tratamientos químicos y los procesos de separación puede, en algunos casos, ser considerado un conocimiento estratégico. Existen grandes empresas químicas, por ejemplo, que a partir de sus laboratorios desarrollan productos para atender diversas necesidades del campo, a las cuales nadie les va a negar su know how. Sin embargo, muchas operadoras optan por tener dentro de sus cuadros a alguien que entienda ese idioma para no sentir tanta dependencia respecto del proveedor y al mismo tiempo comprender cómo afectan los tratamientos químicos recomendados a otras actividades”, explica Jelf.

### La importancia del recambio generacional

A decir del especialista, la conformación de los nuevos cuadros de reemplazo también se está volviendo un tema de preocupación entre los operadores petroleros. “Ocurre que con el advenimiento de la com- ▶

putación y las ventajas de las comunicaciones (Scada y telecomando) hoy hay mucho menos gente en los yacimientos que en las bases, por lo que la etapa de adquirir experiencia práctica de los profesionales *juniors* que se inician en la actividad es muy breve y no valorada -comenta. Eso se relaciona íntimamente con la gestión del conocimiento; con los pasos a dar para formar a un especialista".

A su entender, no existe conocimiento sin una base práctica que lo sostenga. "La cantidad y diversidad de variables que participan en el proceso de extracción, conducción y separación del fluido, así como la relación causa-efecto entre las mismas sólo se puede empezar a comprender cuando la persona interactúa de primera mano sobre ellas", explica. "Ese tipo de conocimiento requiere necesariamente presencia física en el lugar en donde se está produciendo el evento. Esa es la base del conocimiento práctico. Y también tiene que ver con la cultura propia de cada empresa, que varía con el paso del tiempo. De hecho, los cambios en los yacimientos desde hace dos décadas a esta parte han sido extraordinarios. Por caso, mientras que antes las empresas no le daban importancia al tema ambiental, actualmente el cambio cultural las ha llevado a reconocer su impacto en el entorno y a modificar sus prácticas operativas. También admiten que el cuidado del know how es parte de la cultura de las empresas, y que se puede perder fácilmente pero recuperarlo lleva tiempo. Asimismo, saben que en la

medida en que pierdan su capacidad de ser autoportantes en su *core business*; es decir, dominar todos sus procesos críticos y gestionarlos eficientemente, pueden poner en riesgo su capacidad para hacer negocios", resume.

### El factor gremial y las buenas prácticas

A decir de los responsables de la consultora, la práctica de la polifuncionalidad de las cuadrillas



mixtas tipo electromecánicas en las cuales un mecánico le hace de ayudante al electricista y viceversa, que tienen la visión integral de una instalación, presentan la ventaja de ser una operación más económica, ya que no existe la necesidad de contratar dos planteles diferentes y realizar dos viajes distintos. También constituye una muy buena base para la gestión del conocimiento, debido a que al cruzarse las especialidades se enriquece el conocimiento de cada integrante que participa de la tarea. Es lo que se conoce como 'buena práctica'. Sin embargo, tam-

bién admiten que no siempre lo más eficiente es lo políticamente viable. "Trabajar con esas restricciones es parte de nuestro ejercicio. Determinamos los límites impuestos por la realidad y en ese contexto definimos la forma más eficiente de operar", detallan.

A su entender, con la aparición de los nuevos paradigmas gremiales hay muchas operadoras que deciden acceder a las nuevas exigencias, pero asumiendo el costo de abandonar las buenas prácti-



cas. "Esa supuesta incompatibilidad obedece a un modelo perimido para el nuevo escenario", aseguran. "Se pueden rescatar los principios de las buenas prácticas reconfigurando el modelo. Hay formas de generar un esquema que al tiempo de responder a esas demandas garantice la eficiencia de la operación".

Según explican, el alto grado de especialización alcanzado por el segmento petrolero determina actualmente que el mecánico no maneje, que los chóferes no se involucren en otras tareas más allá de conducir, que los electricistas ▶

## SERVICIOS PETROLEROS DEL GOLFO S.A.

Equipos de Perforación  
 Terminación & Reparación de Pozos  
 Ingeniería Estructural & Eléctrica  
 (Normas ASCE/ASTM/API/IEEE/IRAM)  
 Sistema de control de Surgencia  
 (BOP/ACCUMULATORS)  
 Tubulares API (MAG./NON-MAG.)  
 Bombas Triplex de Perforación

Las Toninas 390 ZF Puerto CRD | Ca. Moreno Rivadavia  
 Chubut | (9000) | Argentina  
 BUE (011) 136493 8834 | CRD (0297) 13411 1001  
 TEL/FAX: 454297 444 2327  
 ma.eng@necers@aol.com | spgaustrole@aol.com

**chricer**

Desde hace 20 años distinguidos  
por Calidad y Seguridad

PROYECTO - CALCULO  
EJECUCION y MANTENIMIENTO de:

Instalaciones Contra Incendio  
 Detección de Gases  
 Venta y Calibración de equipos  
 Equipos de Protección Respiratoria

O'Higgins 1331 - (8000) Bahía Blanca  
 Tel/Fax (0291) 454-6999  
 e-mail: info@chricer.com.ar

Representación en  
compartir líderes  
en el mundo y en Argentina

San Martín 2445 - (8300) Neuquén  
 Telefax: (0299) 447-5555  
 e-mail: comahue@chricer.com.ar

no aborden labores mecánicas y que los ayudantes no asuman tareas del mecánico o el electricista. Esa partición de la actividad hace que la coordinación de todas esas especialidades en la tarea a realizar sobre una instalación sea una misión imposible. "A pesar de ello, si se observan otros ambientes se podrán extraer ejemplos a explorar", agregan. "Tomemos el caso de un quirófano, donde muchos especialistas giran alrededor del paciente, o en un box de Fórmula Uno. En ambos casos existe una hiperespecialización que no persigue la eficiencia individual sino la de una variable del proceso en curso. En el segundo caso, la variable a optimizar es el tiempo para cargar combustible y cambiar neumáticos. El equipo del box es uno sólo, está autogestionado y trabaja en forma conjunta muy sincronizadamente. Extrapolando este ejemplo a nuestra cuadrilla podríamos pensar en reunirlos a todos: chofer, mecánico, electricista, ayudantes en un vehículo más grande que la pick up habitual dotado de todo el herramental e instrumental requerido y que recorra un circuito cubriendo un mayor número de instalaciones por día, ya que sus intervenciones en cada una de ellas demandaría menos tiempo por la propia hiperespecialización. Al hacerlos trabajar a todos juntos sobre la misma instalación adquieren el sentido de pertenencia de la instalación (*ownership*) y se favorece el intercambio de sus respectivos conocimientos. De cada uno de esos modelos de organización extrapolamos lo que hoy en día proponemos como un esquema de equipos de trabajo autogestionados y con responsabilidad sobre determinadas tareas.

En ese sentido, los operadores petroleros locales tienen una asignatura pendiente: a pesar de extraer los volúmenes de crudo que necesitan con gran eficacia, todavía deben adecuar sus modelos organizacionales a las nuevas realidades gremiales manteniendo las buenas prácticas. De ahí que sería bueno que la industria local emule otros modelos como el citado". ■