

Resiliencia Económica: Gestión Estratégica de Costos para el Futuro Energético de Australia



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



La industria australiana de petróleo, gas y energía enfrenta diversos vientos en contra, marcados por el deterioro de los activos, demoras en las aprobaciones regulatorias, fluctuaciones en los precios del mercado mundial y una disminución de la producción. Los principales actores de la industria han respondido concentrándose principalmente en la reducción de los costos operativos, incluidos los costos unitarios de los activos antiguos. Esto ayuda a manejar los desafíos financieros en un mercado cada vez más volátil.

Pero la pregunta sigue siendo **¿son suficientes las simples medidas de reducción de costos? ¿O las organizaciones necesitan adoptar enfoques más estratégicos para abordar las causas fundamentales y lograr eficiencias sostenibles a largo plazo?**

Los hechos recientes ilustran claramente estas presiones:

Origin Energy ha informado de una disminución del 8% en los ingresos de su participación en Australia Pacific LNG debido a los precios mundiales más bajos del petróleo y del gas. El gigante petrolero del sur de Australia, Santos, está tratando los activos que se acercan al fin de su vida útil, hay un enfoque creciente en actividades intensivas de desmantelamiento de capital a corto plazo, las aprobaciones de nuevos proyectos están tomando más tiempo y se está reduciendo el personal. South Australian Beach Energy apunta a reducir los costos operativos de campo para lograr un costo unitario de menos de AUD 11 por barril de petróleo equivalente. Woodside Energy, con sede en Australia Occidental, ha estado revisando sus requisitos de fuerza laboral a través de la integración de BHP Petroleum y su cambiante perfil de activos, lo que ha resultado en un cambio organizacional estructural.

Estas acciones son vitales para afrontar los desafíos actuales y al mismo tiempo posicionarnos para el crecimiento futuro cuando el mercado inevitablemente se recupere.

Las organizaciones pueden adoptar un enfoque estratégico y de diagnóstico, centrándose en abordar las causas fundamentales: mejorar la eficiencia operativa, administrar costos, garantizar una asignación disciplinada de capital y fomentar una cultura centrada en las personas que impulse la adaptabilidad y la innovación. Esto los posiciona para emerger más fuertes, más ágiles y mejor preparados para aprovechar las oportunidades cuando las condiciones mejoren.

Metodología de Reducción de Costos: Alineamiento Estratégico y Enfoque Diagnóstico

Los programas de reducción de costos no son nuevos en la industria, ni mucho menos, pero cualquier éxito que las empresas logren al reducir costos tradicionalmente se erosionará con el tiempo. Nuestras investigaciones y experiencias indican que sólo el diez por ciento de los programas de reducción de costos muestran resultados sostenidos después de tres años.

No existe una solución milagrosa para garantizar que los programas de reducción de costos perduren. Para que tenga sentido, es fundamental conectar el programa de reducción de costos con la estrategia, realizar un diagnóstico inicial y concentrarse en unas pocas áreas e iniciativas críticas. La rendición de cuentas clara y la incorporación de procesos de gestión de costos aumentarán la probabilidad de lograr reducciones de costos a corto plazo y sostener los resultados a largo plazo.

Los diversos objetivos de las empresas de petróleo, gas y energía están anclados en sus estrategias corporativas. Los objetivos y metas del programa de reducción de costos no pueden existir en el vacío y deben conectarse con estas estrategias. Debe haber un mensaje claro y coherente sobre cómo el programa de reducción de costos impulsará el logro de objetivos estratégicos específicos, sin comprometer otras prioridades del negocio.

Centrarse en dónde y cómo reducir costos es tan importante, si no más, que definir el objetivo de reducción de costos. A menudo vemos que los gerentes financieros y cuadros ejecutivos invierten mucho en definir los objetivos de reducción de costos operativos o unitarios

totales. Luego esos objetivos se distribuyen entre los activos y funciones con mucho menos rigor, bajo el supuesto de que esos líderes están familiarizados con sus costos y están mejor posicionados para definir cómo alcanzar los objetivos.

Este enfoque plantea varios problemas.

En primer lugar, no todas las partes del negocio son iguales. Recortar los costos equivocados en las áreas equivocadas del negocio puede destruir valor y limitar el crecimiento futuro.

En segundo lugar, si no reciben apoyo, los líderes tienden a concentrarse exclusivamente en los factores de costo relacionados con el precio, como cambiar de proveedores, lograr reducciones de precios o negociar descuentos por volumen con los proveedores. Este enfoque pasa por alto los factores impulsores de la demanda, como estrategias, planes y programas de producción, mantenimiento y respuesta bien coordinados que impulsan los requisitos de gasto.

Abordar estos factores impulsados por la demanda tiende a tener un efecto mucho mayor en la reducción de los costos totales. Los factores clave para el éxito incluyen la realización de un diagnóstico exhaustivo de los impulsores de valor y costos desde las perspectivas de la oferta y la demanda, priorizando áreas específicas para la reducción de costos y excluyendo explícitamente otras, estableciendo objetivos ambiciosos, pero alcanzables para estas áreas prioritarias, y asignando una responsabilidad clara a los líderes responsables de gestionar la demanda y los impulsores de costos relevantes.





Implementación y Participación de los Involucrados

La implementación de medidas de reducción de costos a menudo encuentra resistencia dentro de la organización. Las objeciones más comunes incluyen dudas sobre la viabilidad de recortes de costos repetidos y la renuencia de los jefes de departamento a adoptar cambios que parecen estar fuera de su control.

A muy pocos líderes les gusta implementar ideas de reducción de costos. El equipo que impulsa el programa de reducción de costos escuchará: "Estoy demasiado ocupado", "lo intentamos el año pasado", "no funcionó", "estos no son mis costos y no puedo influir en ellos" o "no queda nada que recortar".

Los programas de reducción de costos deben influir y negociar con estos participantes resistentes. Este no es un uso eficiente del tiempo y tampoco dará resultados.

Superar esta resistencia requiere un liderazgo fuerte, una responsabilidad clara

y un enfoque en logros rápidos que puedan demostrar valor y crear impulso para una aceptación organizacional más amplia.

Es fundamental identificar y priorizar iniciativas de reducción de costos rápidas y efectivas, impulsar la implementación a través de una fuerte alineación, gestión de programas y patrocinio ejecutivo, celebrar el éxito y el valor entregado, y destacar los cambios positivos en mentalidades, procesos y comportamientos para generar impulso y una competencia sana para seguir mejorando.

Seguimiento y Mejora Continua

El petróleo, gas y energía son una industria cíclica y, con el tiempo, el foco se desplazará del ingreso neto al ingreso bruto. A medida que se produce este cambio, el enfoque en las disciplinas centrales de una gestión de costos eficaz tiende a deteriorarse.

Es fundamental que el desempeño de las iniciativas de reducción de costos se monitoree a intervalos regulares para validar que los cambios de mentalidad, proceso y comportamiento aún estén vigentes y que se siga logrando el valor objetivo. Establecer cadencias regulares de revisión de costos es esencial, no solo para revisarlos sino también para evaluar el desempeño general del negocio de manera integral. Paralelamente, es necesario gestionar con especial atención los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) relacionados con la reducción de costos. La implementación de prácticas efectivas de revisión del avance respalda los objetivos actuales de reducción de costos y equipa a las organizaciones para adaptarse rápidamente a futuras crisis económicas, minimizando las interrupciones operativas.

Hacia un Futuro Energético Resiliente en Medio de la Incertidumbre

En los momentos más bajos del ciclo de precios del petróleo o en épocas de incertidumbre, los programas de reducción de costos se vuelven indispensables. Sin embargo, lograr los resultados previstos a menudo resulta un desafío. Es vital asegurarse de que los objetivos de estos programas de reducción de costos estén vinculados con la ejecución de la estrategia de la empresa.

Comprender explícitamente los impulsores de valor y costo, priorizar las áreas de enfoque de reducción de costos con objetivos alcanzables, asignar la propiedad al personal adecuado, implementar rápidamente las pocas iniciativas críticas y realizar controles de sostenibilidad regulares son pasos clave para un futuro energético más sostenible y resiliente.



Referencia de Cliente

Reducción Estratégica de Costos en Acción: Consiguiendo Millones en Ahorros

Utilizando esta metodología, nos asociamos con organizaciones globales para lograr importantes mejoras financieras y operativas.

- Una organización global para reducir costos operativos en USD 90 millones, disminuir el gasto de capital en USD 20 millones y sostener estas mejoras desarrollando capacidad de liderazgo, mejorando procesos y sistemas clave, e incorporando una cultura de disciplina operativa.
- Una organización global logró una reducción de USD 16 millones en costos de contratistas mediante la consolidación de proveedores, paquetes de trabajo, renegociación de tarifas e implementación de prácticas efectivas de gestión de contratistas. Además, ayudamos a lograr una reducción de USD 3,5 millones en sus costos de alquiler de equipos al mejorar los procesos de previsión, aprobación e informes. También se ahorraron cerca de USD 3 millones en costos generales y administrativos (G+A) mediante prácticas efectivas de gestión de costos. practices was also saved.

Autores:



Scott Hastie,
Global Lead of Oil, Gas
and New Energy, dss⁺



Quinton Crew,
Oil, Gas and New Energy Lead,
Australia, dss⁺

Find out more at www.consultdss.com.



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)

x.com/consultdss

youtube.com/consultdss

[instagram.com/consultdss](https://www.instagram.com/consultdss)

www.consultdss.com

