

Petróleo, Gas y Nuevas Energías

Transformarse de Manera Diferenciada para un Futuro Más Eficiente y Sostenible



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



En la larga historia de la industria del petróleo y el gas, nunca las empresas se han enfrentado a tantas prioridades y desafíos de competencia, todo lo cual genera presión para transformarse rápidamente.



Alto riesgo, altas tasas de fatalidad

La tasa de mortalidad industrial mundial sigue siendo siete veces superior al promedio. Los campos de petróleo, gas y energía son dinámicos y los riesgos pueden cambiar de una hora a otra, de un día a otro o de una semana a otra. Mejorar continuamente los controles de riesgos fatales es una prioridad estratégica en un sector que coloca la seguridad como un valor central.



Clima económico desafiante

La producción se ha mantenido relativamente estable mientras que los costos operativos están aumentando a tasas nunca vistas en tiempos recientes. De hecho, la producción mundial de petróleo y gas prácticamente se ha estancado en lo que va de 2022, mientras que se prevé que la inflación mundial alcance el 8%. Mejorar el rendimiento superior e inferior de los activos operativos es fundamental para proteger el margen.



Financiación de capital reducida

La competencia por el capital para financiar la ampliación de activos existentes o nuevos nunca ha sido mayor. ¿Por qué? Más de 80 instituciones financieras globales han anunciado que restringirán los préstamos al sector. Más de 100 han anunciado su desinversión total.



Aumento de las presiones sociales

El sentimiento público negativo sumado a la intervención gubernamental continúa creciendo. Los objetivos de descarbonización deben sustentarse en hojas de ruta tangibles. Las partes interesadas deben involucrarse. Esto permitirá a la industria demostrar cómo contribuirá a los objetivos generales de cero emisiones netas.



Talento desvinculado

La guerra por el talento es feroz. La caída del precio del petróleo en 2020 provocó 107.000 despidos en toda la industria solo en Estados Unidos y una tendencia similar se sintió en todo el mundo. Esto afectó negativamente la reputación de la industria como empleador confiable.

En medio de esta perturbación radical, la tensión geopolítica actual combinada con el hecho de que la demanda de petróleo está casi volviendo a los niveles previos a la COVID-19 han resultado en una recuperación del precio del petróleo a 100 dólares el barril. En otras palabras, las empresas de petróleo, gas y nuevas energías tienen flujo de caja para invertir en su futuro ahora.

Nuestra recomendación

Seguir el ciclo del precio del petróleo y adoptar un enfoque fragmentado para la transformación ya no es una estrategia operativa viable. Se requiere un enfoque integrado: mejorar simultáneamente la seguridad, el riesgo, el costo unitario, el crecimiento y el desempeño de la descarbonización y, al mismo tiempo, viabilizar los nuevos activos energéticos.

Éste es el desafío que enfrentan hoy las organizaciones de petróleo, gas y nuevas energías. Aquellos que tomen la delantera tendrán una ventaja competitiva significativa.

Factores Críticos de Éxito para un programa de transformación integrado

Un elemento fundamental para este enfoque integrado es un Sistema Operativo ágil y bien diseñado.

Los sistemas operativos no son nuevos en la industria del petróleo, gas y nuevas energías, sino todo lo contrario. Sin embargo, dss+ ha sido testigo de primera mano de la limitada eficacia que tienen muchos de ellos a la hora de permitir que las empresas se transformen de manera diferenciada y a buen ritmo. Esto se puede revertir.

¿Cuáles son los errores que hay que evitar?

Se ha demostrado que hay cuatro errores comunes que limitan la eficacia de estos sistemas.

1

Subinversión en la definición de los rasgos y estilos de liderazgo necesarios para lograr la transformación empresarial y luego en la designación de líderes adecuados para los roles adecuados.

2

Falta de definición y alineación sobre cómo cada organización debe operar de manera integral para lograr sus KPIs de resultados comerciales, como la tasa total de frecuencia de lesiones registrables (TRIFR), costo unitario, dólares de capital y emisiones de gas de efecto invernadero. En cambio, muchas organizaciones operan en silos; estos KPI de seguridad, riesgo, producción, costos y emisiones se convierten en métricas que deben registrarse, en lugar de ser impulsores de valor clave que cambian el rendimiento.

3

Enfoque excesivo en la innovación, la automatización de procesos y la subcontratación en detrimento de los aspectos fundamentales del desempeño en materia de seguridad, producción, costos y emisiones.

4

Capacidad organizativa insuficiente para impulsar y absorber las mejoras. Los programas de mejora deben estar muy focalizados y centrarse en impulsar las pocas iniciativas críticas para mejorar el desempeño en materia de seguridad, riesgo, producción, costos y emisiones.

¿Qué es un Sistema Operativo?

Un sistema operativo es un conjunto de procesos e interfaces que abarcan toda la empresa y que impulsan el negocio hacia su máximo potencial. dss+ cree que para permitir que el negocio se transforme a un ritmo rápido, el sistema debe ser ágil, basado en principios y abarcar factores humanos.





¿La clave? Un sistema basado en principios.

Las organizaciones de alto rendimiento incorporan sistemas operativos basados en principios (en vez de herramientas) que se mejoran continuamente y abarcan varias generaciones de liderazgo.

Un sistema operativo basado en principios impulsa la mejora al ritmo adecuado al incorporar líderes inspiradores en roles críticos, empoderar a los equipos, integrar todas las actividades, ofrecer un desempeño predecible y luego transformar el negocio a través de la innovación y la mejora continua.

Utilizamos el modelo del sistema operativo de dss⁺ como punto de partida con nuestros clientes. Contiene cinco principios, que se desglosan en elementos y requisitos de desempeño y están respaldados por herramientas y procesos clave.

Particularmente, este plan no aborda únicamente los procesos. Más bien, adopta simultáneamente factores humanos para desarrollar capacidad interna y efectuar un cambio cultural. Esto garantiza que el cambio se sostenga a largo plazo.

Hemos aplicado con éxito este enfoque a múltiples clientes del sector del petróleo, gas y nuevas energías. Entre otras cosas, dss⁺ se asoció con una organización global para lograr una reducción en los incidentes de seguridad de nivel 1 y nivel 2, reducir el gasto operativo comercial en USD 90 millones, reducir el gasto de capital en USD 20 millones y entregar 350.000 barriles de petróleo equivalente adicionales por encima del presupuesto en un activo crítico.

Principios

Conjunto de declaraciones fundamentales que definen cómo se ejecutará el sistema operativo.

Elementos

Un desglose lógico y mutuamente excluyente de cada principio en tareas viables

Requisitos

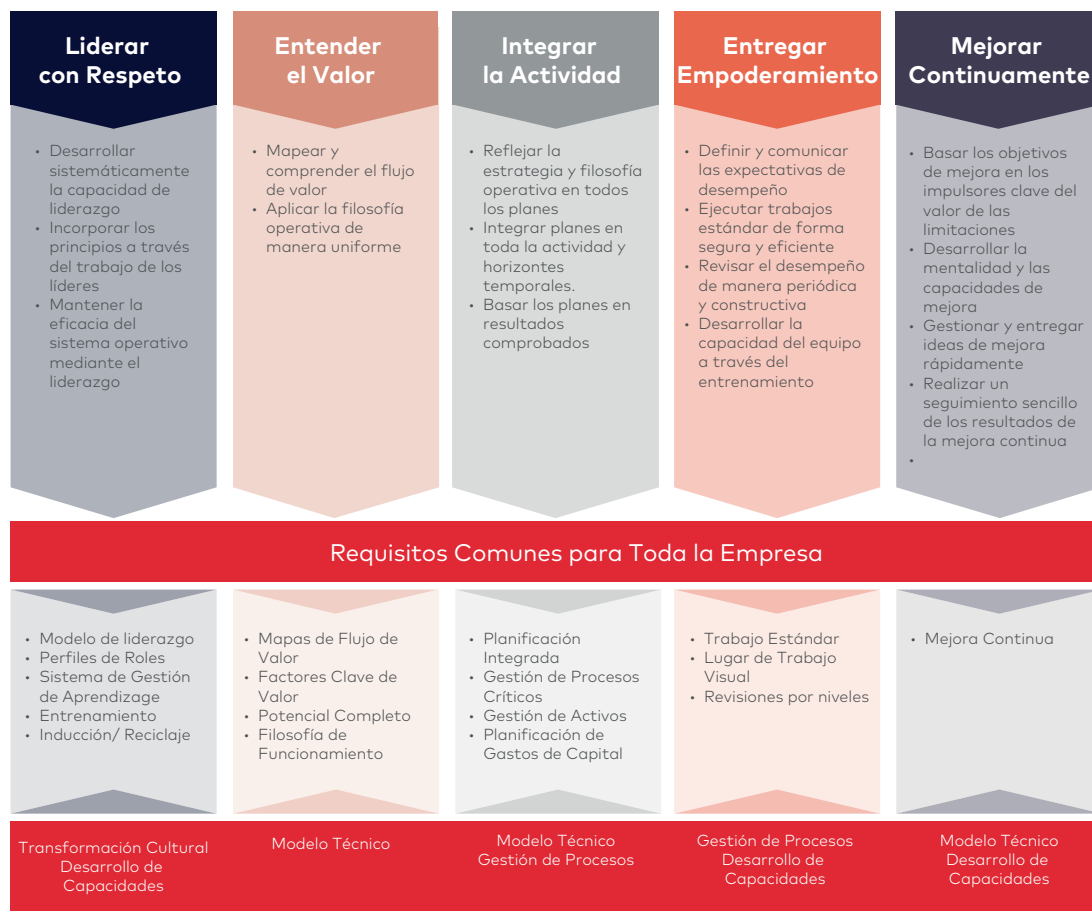
Un conjunto definido de comportamientos o procesos para lograr un elemento.

Herramientas Clave

(Modelo de Proceso Central)

Métodos/marcos específicos empleados por funciones o unidades de negocio para lograr los requisitos. Estos pueden ser específicos de la función de la unidad de negocio.

Componentes DPS relacionados



Conclusión

En un momento en que la industria del petróleo, gas y nuevas energías enfrenta tantos desafíos estratégicos simultáneos, su sistema operativo debe ser un impulsor clave del rendimiento empresarial. Debe ser ágil, abarcar tanto los procesos como los factores humanos y aplicarse uniformemente a todas las unidades de negocio.

En definitiva, es una herramienta fundamental que le ayudará a:



Proteger la viabilidad a corto y largo plazo de su empresa.



Transformar su organización de manera integral, planificada y eficiente.



Sostener ese cambio gracias a la cultura y los procesos uniformes y de alto rendimiento que usted habrá creado.



Contribución a este artículo:



Scott Hastie

Líder Global en el sector Oil & Gas
scott.hastie@consultdss.com



Tim Wall

Consultor Senior para el sector Oil & Gas

dss+ es un proveedor líder de servicios de consultoría de operaciones sostenibles y resilientes. Su objetivo es salvar vidas y crear un futuro sostenible. dss+ permite a las empresas desarrollar capacidades organizativas y humanas, gestionar riesgos, mejorar operaciones, alcanzar objetivos de sostenibilidad y operar de forma más responsable.

Por favor contáctenos para obtener información.



Protect. Transform. Sustain.

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



x.com/consultdss



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



www.latam.consultdss.com

