



Antes de lo previsto

Ejecución de un plan de Recuperación para lograr un efecto acelerado,
un rendimiento confiable y resultados financieros predecibles

Punto de vista de dss⁺ sobre las recuperaciones

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Ejecuciones de Recuperaciones

Las recuperaciones, comúnmente conocidas como paralizaciones importantes o cortes planificados importantes, suelen ser consideradas un “mal necesario” por las empresas de la industria de la energía y de recursos. Esta percepción se debe a su naturaleza costosa, compleja y demorada. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, las recuperaciones son indispensables para mantener la licencia de una organización para operar y garantizar el cumplimiento normativo y legal.

Además, estas pueden tener importantes efectos positivos en el resultado a largo plazo de una organización: las recuperaciones mejoran la seguridad de las operaciones y el desempeño ambiental, garantizan que las plantas funcionen de manera eficaz y eficiente y desempeñen un papel crucial en el impulso de la sostenibilidad mediante la reducción de las emisiones y aumento de la capacidad de producción y rendimiento.

Las recuperaciones exitosas permiten un desempeño operativo confiable y sostenible. La percepción predominante dentro de la industria energética es que los programas de recuperación actúan como un cuello de botella para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, que abarcan metas financieras, de producción y de seguridad.

Sin embargo, ¿podrían las recuperaciones también considerarse una oportunidad para generar valor si se las mira desde una nueva perspectiva?



Las recuperaciones representan una inversión financiera sustancial para las empresas energéticas en toda la cadena de valor ascendente y descendente. La ejecución de estos proyectos implica altos costos y tiempos de inactividad que afectan directamente los ingresos de la organización. A pesar de lo mucho que está en juego, las recuperaciones a menudo enfrentan desafíos y pueden no alcanzar las bases de referencia, en particular en lo que respecta a retrasos.

Además de las consideraciones financieras, varios factores contribuyen al costo potencial de las recuperaciones. Desde una perspectiva de recursos humanos, las recuperaciones requieren una importante asignación de recursos internos para planificación y supervisión, desviándolos de sus responsabilidades habituales. Por otra parte, existe una complejidad adicional debido al gran volumen de contratistas que es necesario incorporar y gestionar de manera eficaz para garantizar operaciones simultáneas seguras y eficientes.

¿Es la recuperación una "oportunidad" o un "cuello de botella"?

Costos de recuperación
como % del presupuesto
anual de mantenimiento

50%



X

Estadísticas de la Recuperación

90%

de las recuperaciones **no alcanzan los objetivos esperados**

90%

de las recuperaciones **superan el alcance entre un 10 y 50%**

50%

de retrasos **en los plazos de recuperación**

95%

de **las recomendaciones post recuperación no se implementan**

=

~ U\$D 3 a 7 Mn.

Sobrecostos en la mayoría de las recuperaciones

+

~ 5 a 10%

Reducción del tiempo de actividad de la planta

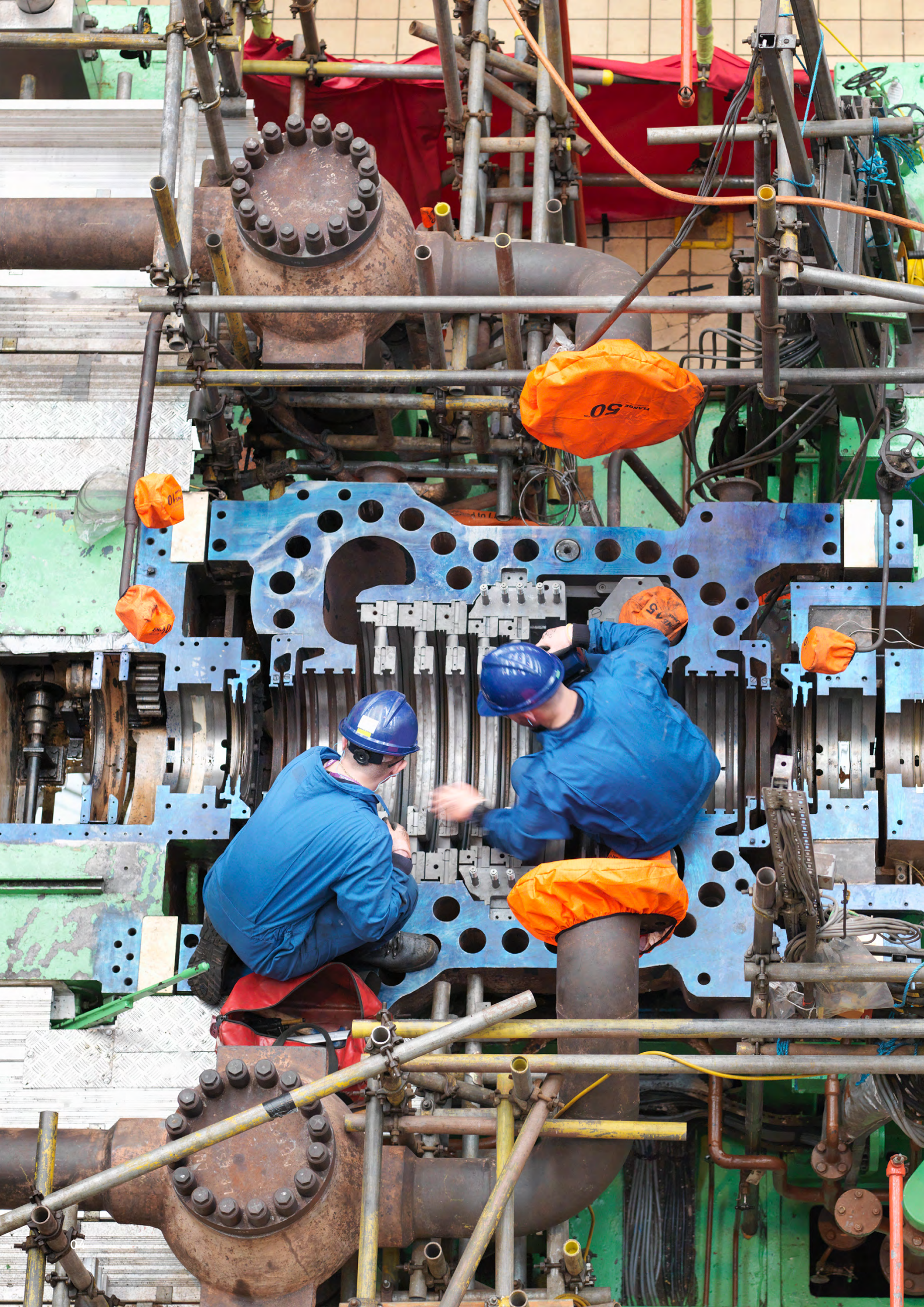
+

~ 10 a 20%

% del gasto anual no destinado a materias primas

Figura 1: Cuello de botella y costos de oportunidad de la recuperación

Fuente: Análisis de dss+ y base de datos global de dss+ sobre el desempeño de la recuperación (2018-2024)



Causas fundamentales del bajo desempeño en Recuperaciones

Como se ilustra arriba, las recuperaciones presentan oportunidades significativas de mejora en su ejecución a pesar de su alto riesgo con efectos potenciales importantes en una organización. Al examinar los factores de desempeño relevantes para su actividad, las organizaciones pueden identificar y abordar las causas fundamentales de los problemas de desempeño. Los esfuerzos rápidos y concentrados de un equipo multidisciplinario pueden abordar eficazmente varios de ellos.

Según nuestra experiencia, las cuatro principales causas fundamentales se identifican de la siguiente manera:

1.

Mala gobernanza

Una de las facetas más cruciales de una ejecución exitosa de recuperación es la gestión del flujo de información, incluida la definición correcta de los indicadores clave de desempeño (KPI) que sirven como una "fuente única de verdad" y brindan visibilidad de la "realidad de campo" para respaldar una mejor toma de decisiones. Los atrasos de recuperación suelen deberse a una falta de pronta identificación y resolución de problemas y cuellos de botella, así como a una coordinación inadecuada entre diversos equipos. Garantizar la disponibilidad de todas las partes interesadas relevantes y obtener actualizaciones transparentes sobre sus actividades durante una crisis puede ser un desafío.

2.

Ausencia de disciplina operativa

Los hitos de planificación de recuperación a menudo no se cumplen debido a una mentalidad predominante de "ponerse al día después". Sin embargo, a medida que estos hitos no se alcanzan, su efecto acumulativo suele dar como resultado tareas incompletas, lo que obliga a los equipos de ejecución a trabajar en objetivos inalcanzables.

3.

Gestión inadecuada de contratistas

Los cambios de planta son eventos que requieren mucha mano de obra que, generalmente, involucran miles de recursos de contratistas y millones de horas de trabajo comprimidas en un período de 20 a 40 días. Una consideración clave que siempre se pasa por alto en los cambios es la eficiencia y la productividad de los recursos del contratista.

4.

Falta de habilidades

La falta de capacitación y desarrollo puede empujar a las organizaciones a una trampa de capacidades, limitando su conocimiento de las mejores prácticas y métodos. Muchas organizaciones no capacitan ni desarrollan continuamente a los empleados del equipo de recuperación.

Palancas de mejora para el Cambio

Palancas de Desempeño de la Transformación del Cambio



Gestión del alcance

Reducción del 5 a 10% en el alcance del Cambio



Optimización de plazos

Reducción del 2 a 5% en la duración del Cambio



Organización ejecutiva del Cambio

4% del costo de mano de obra de ejecución



Productividad de ejecución

10% de pérdidas de eficiencia de ejecución



Gobernanza y evaluación comparativa

Reducción de 6% de los costos del Cambio



Gestión de riesgos del Cambio

Prevención de pérdidas de margen inesperadas



Integración de proyectos de Inversión de Capital (IC) y operaciones

8% del costo de la tarea de ejecución de operaciones/IC



Logística e infraestructura

5% de pérdidas de eficiencia

Potencial de Liberación de Valor

~ **20%**

de reducción de los costos del Cambio



Aumento de la producción gracias al arranque temprano



Minimizar los viajes a la planta gracias al enfoque en la calidad

Figura 2: Palancas de mejora del Cambio y potencial de liberación de valor en proyectos de Recuperación ejecutados entre 2018 y 2024

Un marco para la eficiencia y la liberación de valor en Recuperaciones

Para alcanzar el éxito es fundamental adoptar un enfoque integral del Cambio, respaldado por un marco que abarque todos los procesos esenciales y las palancas de mejora. El Marco de Excelencia del Cambio, diseñado por dss⁺, proporciona diversas herramientas, metodologías, modelos y procesos de mejores prácticas, diseñados meticulosamente para una implementación sin inconvenientes en las próximas recuperaciones.



Figura 3: Paquete de Excelencia del Cambio de dss⁺

A pesar de la importancia crítica de una ejecución eficiente y bien planificada del Cambio, muchas empresas de energía se centran principalmente en las operaciones diarias de sus plantas. En consecuencia, es posible que carezcan de las capacidades internas o la flexibilidad necesaria para ejecutar de forma independiente una recuperación completamente planificada. Al reconocer los factores que pueden contribuir a un desempeño deficiente del Cambio (como mala gobernanza, ausencia de disciplina operativa, gestión inadecuada de contratistas y falta de habilidades internas), el asociarse con un asesor experto en gestión del Cambio puede ofrecer un apoyo valioso para garantizar que el Cambio agregue valor financiero y no financiero a la organización.

Selección de un socio experto para las recuperaciones

En dss+ creemos en recorrer juntos con nuestros clientes hombro a hombro el camino hacia la excelencia en Recuperaciones. Nuestro enfoque es sencillo: nos reunimos con nuestros clientes donde estén y caminamos juntos hacia un desempeño resiliente y sostenible.

Ayudamos a desarrollar capacidades para que las empresas puedan afrontar cambios con confianza. Aprovechando nuestra experiencia, recursos y enfoque integrado, ayudamos a nuestros clientes a superar desafíos, optimizar el rendimiento comercial y fomentar el crecimiento sostenible.

Así es como dss+ puede ayudar:

- Identificar desviaciones o mejores prácticas, destacar cuellos de botella y evaluar la consecuencia financiera de los retrasos.
- Colaborar estrechamente con la organización, liderando con el ejemplo, facilitando el intercambio de habilidades y ayudando a obtener beneficios financieros.
- Establecer los fundamentos de una Recuperación exitosa y brindar apoyo a los equipos de planificación durante las fases de planificación y ejecución.
- Mejorar e integrar habilidades críticas de gestión del Cambio para lograr la excelencia interna.
- Revisar los procesos de Cambio existentes y alinearlos con las mejores prácticas de la industria.
- Facilitar las "discusiones desafiantes" para garantizar un cambio eficiente.

Conclusión: Mantenerse a la vanguardia

Las Recuperaciones desempeñan un papel fundamental en las industrias de recursos con uso intensivo de activos energéticos. Sin embargo, a pesar de su profundo efecto en los niveles ejecutivos y el resultado financiero y operativo, las Recuperaciones a menudo reciben una atención inadecuada dentro de las organizaciones que carecen de conocimiento de las mejores prácticas.

Este descuido se ve agravado por los costos sustanciales asociados con los cambios, que abarcan tanto la pérdida de producción regular como el gasto general, junto con importantes riesgos de seguridad. Cambios mal ejecutados pueden interrumpir las operaciones en curso e incluso comprometer los Cambios posteriores, lo que exacerba aún más los costos dentro de un panorama operativo ya de por sí desafiante.

Sin embargo, las organizaciones pueden mitigar estos desafíos adoptando un enfoque sistemático para mejorar la Recuperación. Este enfoque implica pasar de un enfoque reactivo a uno proactivo para definir meticulosamente los alcances, planificar y optimizar los cronogramas, establecer estructuras de gobernanza sólidas y aplicar una disciplina operativa estricta. Además, fomentar una mayor colaboración entre las partes interesadas y elevar la competencia técnica son componentes fundamentales de esta estrategia.

La implementación de estas palancas de mejora ha demostrado tener potencial para producir reducciones de costos significativas, a veces de hasta el 20%.* Para las organizaciones medianas y grandes, estos ahorros podrían traducirse en beneficios multimillonarios anuales.

Además, más allá de los esfuerzos por ahorrar costos, existe un potencial sustancial para mejorar la confiabilidad y la producción de la planta mediante una mejor calidad de ejecución del Cambio. La asociación con expertos capacitados que fomentan la colaboración entre todas las partes interesadas, aborda las causas fundamentales de manera amplia, y al mantener rigurosamente la disciplina operativa puede mitigar aún más los costos del Cambio. Al hacerlo, las organizaciones desbloquean valor al cultivar marcos operativos más seguros, eficientes y confiables.

*Source: dss' library of frameworks

Contactos



Ehsan Akhavan

Director Middle East, Markets & Industries, dss⁺

ehsan.akhavan@consultdss.com



Ramez Haddadin

Principal & OpEx lead Middle East, dss⁺

ramez.haddadin@consultdss.com



Pushpender Singh

Senior Manager Middle East, dss⁺

pushpender.singh@consultdss.com



Sobre dss⁺

dss⁺ es un proveedor líder de servicios de consultoría de gestión de operaciones cuyo propósito es salvar vidas y crear un futuro sostenible. dss⁺ hace posible que las empresas desarrollen sus capacidades organizativas y humanas, gestionen riesgos, mejoren sus operaciones, logren sus objetivos de sostenibilidad y operen de forma más responsable.

Para más información, visite www.consultdss.com



Protect. Transform. Sustain.

linkedin.com/company/consultdss

x.com/consultdss

youtube.com/consultdss

instagram.com/consultdss

www.consultdss.com