

La amenaza del riesgo operativo del sector petrolero



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

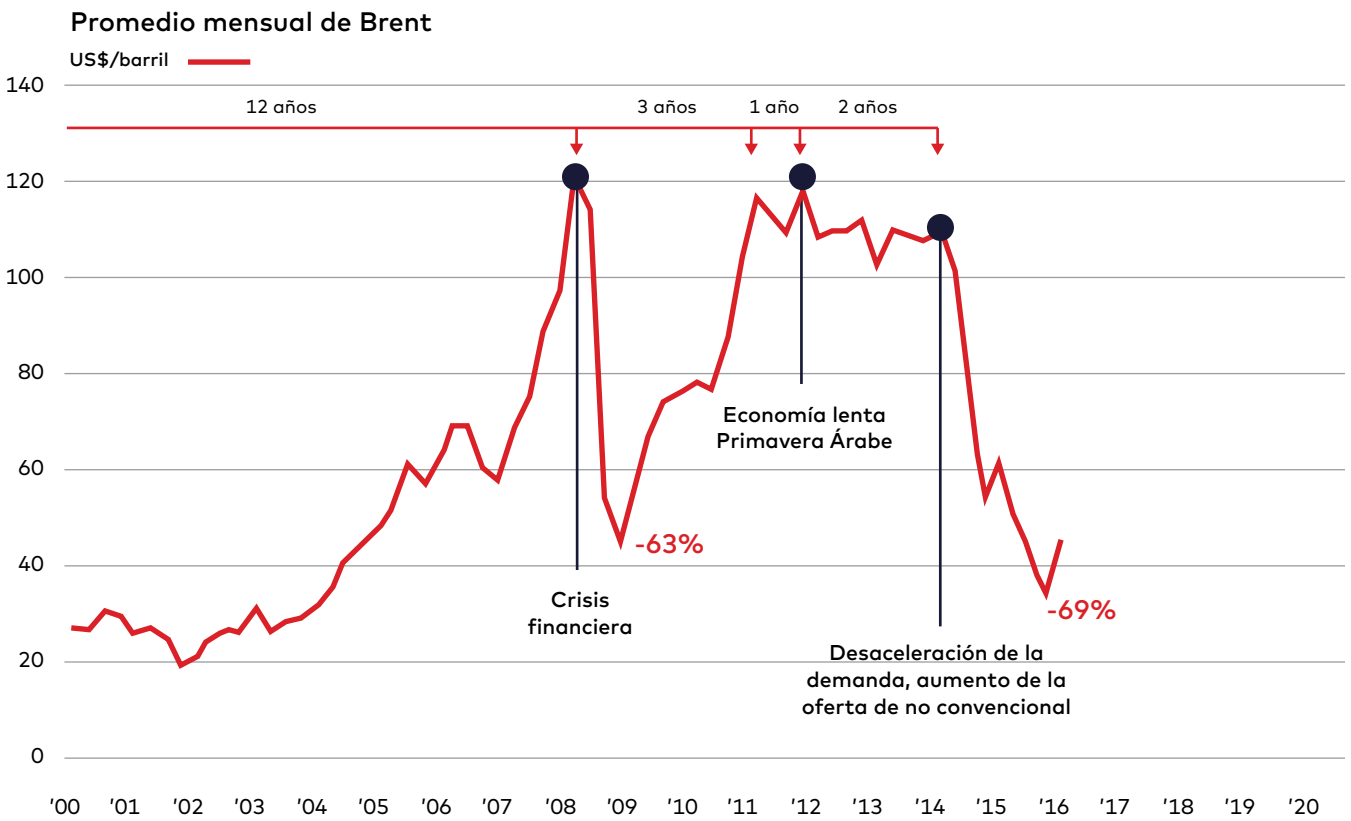
Es momento de repensar el proceso de mitigación de riesgos y revitalizar el plan de seguridad del segmento



El sector petrolero necesita actuar ahora para evitar riesgos operativos que amenacen la rentabilidad

En los últimos dos años, el precio del petróleo ha presentado una caída libre y, en el momento de la elaboración de este documento, estaba aproximadamente 50 USD/barril, un ligero alto en relación con el valor en el momento del anuncio de la OPEP a finales de septiembre de 2016 de que reduciría la producción en un 2,2%. Debido a la desaceleración de la demanda en las economías de los BRICS y de la sobreoferta de petróleo crudo, la industria parecía inicialmente creer que los precios bajos no durarían y, por tanto, tuvo una reacción lenta. Después, adoptó medidas drásticas de reducción de costos para reajustar las estructuras de gasto a la deflación.

Lo que ahora ha quedado claro al sector es el hecho de que la marcada caída en el precio del petróleo crudo, que no es nueva, está sucediendo en ciclos cada vez más cortos. Productores de petróleo deben adaptarse con más agilidad si quieren seguir siendo rentables. Después de dos años de reducción de costos y de transformación del sector, permanece la pregunta de cómo reajustar rápidamente el plan de seguridad en el trabajo y los procesos de mitigación de riesgos para proteger a todos los esfuerzos destinados a generar efectivo a partir de las operaciones.



Fuente: EIA, dss* analysis

Figura 1. Promedio mensual de Brent

Medidas de reducción de costo tardan en mostrar resultados

Cuando caen los precios del petróleo crudo, los productores han históricamente reducido costos, pero estas medidas tardan en surtir efecto. Como una nave cuyo motor es apagado, la mayoría de las grandes compañías petroleras sigue moviéndose según el impulso actual. Tradicionalmente, se requieren más de cuatro años para que las compañías de petróleo y gas ajusten los gastos operativos (OPEX) a la deflación del mercado debido a las limitaciones inherentes de la cartera y de las operaciones.

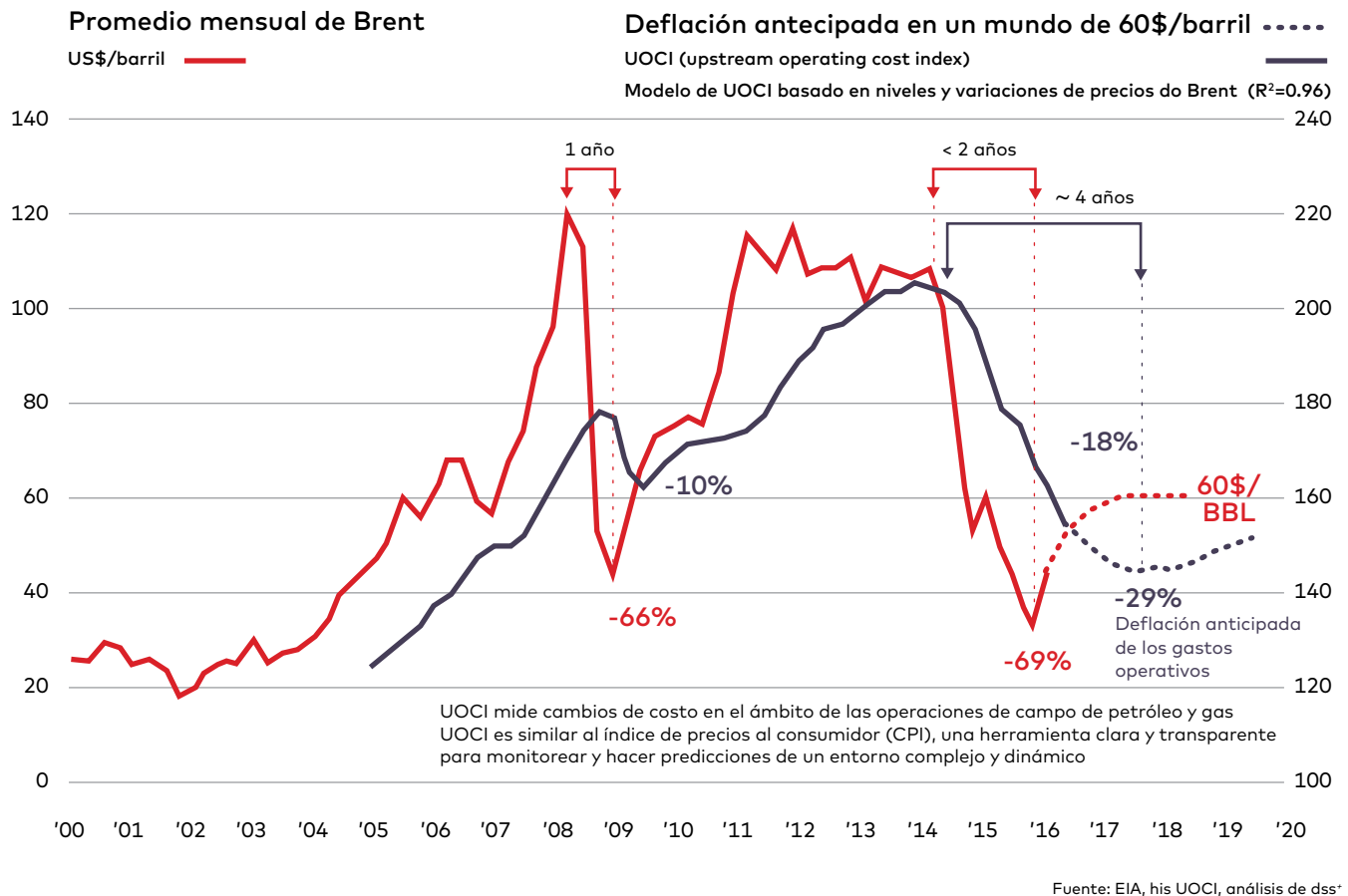
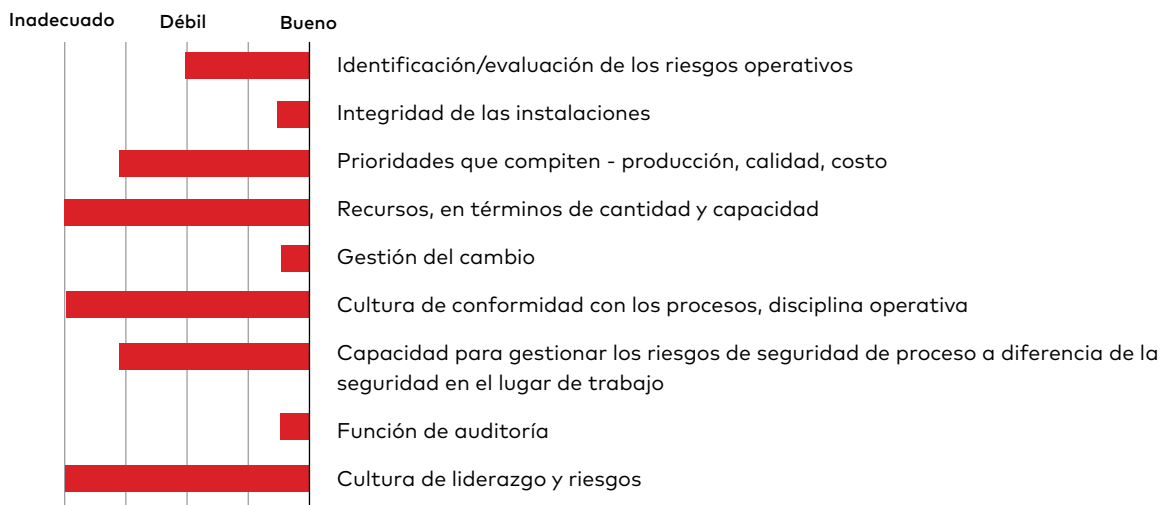


Figura 2. Tendencia del índice de costos operativos upstream

Durante estos períodos de inestabilidad de precios es que la gestión de riesgos operativos – identificación, evaluación y monitoreo de los peligros basados en los niveles potenciales de severidad y probabilidad de ocurrencia – debe ser prioridad para las empresas del sector de petróleo y gas. Adoptar tales medidas permitirá a las compañías evitar incidentes costosos y altas primas de seguro y así continuar buscando rentabilidad, garantizando la seguridad del personal y asegurando su futuro derecho para operar.

¿Cómo calificará su sistema de Gestión de Riesgos Operativos después de dos años de medidas de reducción de costos?



Fuente: Encuesta interna de dss* / experiencia con clientes de petróleo y gas

Figura 3: Fortalezas y debilidades del sistema de gestión de riesgos operativos

Impacto perceptible sobre la seguridad dos años después

Las compañías petroleras están actualmente a medio camino de su viaje de corte necesario en los costos CAPEX y OPEX, y experiencias pasadas han demostrado que una caída en el precio del petróleo es seguida, después de dos años, de una mayor frecuencia de incidentes incapacitantes en el sector.

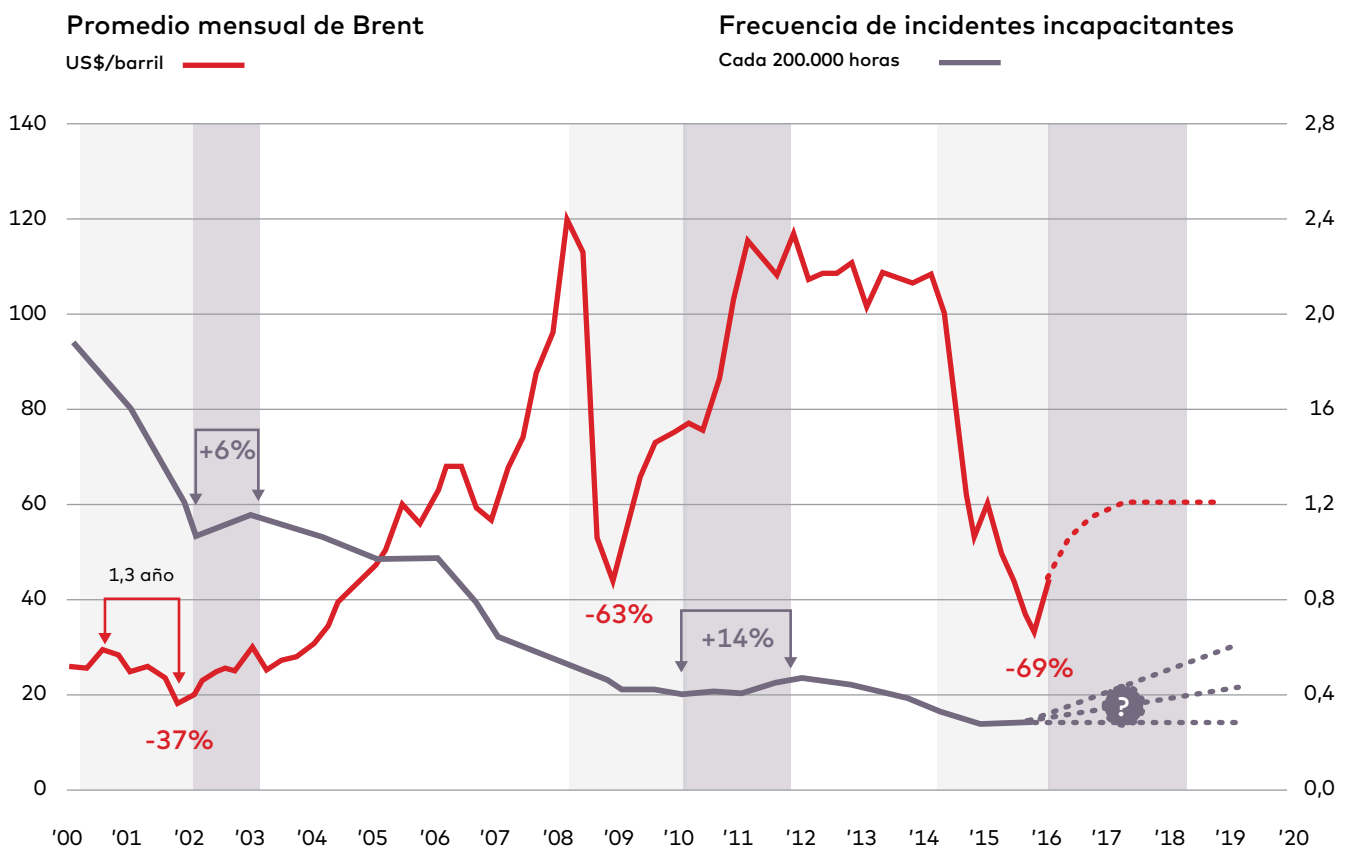


Figura 4: Incidentes incapacitantes cada 200.000 horas

Fuente: EAI, serie de datos IOGP, análisis de dss*

Como se muestra en la Figura 4, la caída en los precios del petróleo entre 2000 y 2002 fue seguida por un aumento del 6% en la frecuencia de incidentes incapacitantes en 2002 y 2003. Y, una vez más, cuando el precio del barril cayó bruscamente en 2008 y 2009, el sector experimentó un aumento del 14% en las tasas de incidentes incapacitantes en 2012 en comparación con 2010.

Son variadas las razones para este aumento en incidentes de seguridad. Productores de petróleo que reducen costos despiden a empleados. Muchos de ellos son trabajadores más viejos y experimentados que han sido mentores u orientadores que promovieron la cultura de seguridad de la empresa. Reducción de costos también genera mayor presión sobre los proveedores a hacer lo mismo. Esto tiende a tener un efecto sobre la calidad y, por lo tanto, sobre la seguridad de los materiales suministrados.

Una reducción en gastos operativos también está, a menudo, vinculada a una disminución de las actividades de mantenimiento, porque las tuberías desactivadas, por ejemplo, no requieren mantenimiento. Estos y otros riesgos son un verdadero dilema para la industria petrolera. La mayoría de las empresas sabe que, cuando el mercado vuelva a calentarse otra vez, no habrá bastante gente para manejar todos los potenciales riesgos y problemas.

Aunque están en medio de la crisis del precio del petróleo, petroleras deben tomar medidas urgentes ahora para evitar problemas en dos años. Ellas no pueden esperar la nueva elevación de los precios, de lo contrario incidentes de seguridad pueden costar vidas y pérdidas.

Identificando debilidades

Esto requiere una comprensión de la actual cultura de seguridad dentro de una organización. Aunque las compañías petroleras han registrado buen rendimiento de seguridad cuando los precios del barril eran altos, el sector en su conjunto opera en una cultura bastante rígida y basada en reglas o, en otras palabras, en una cultura dependiente. Como se muestra en la Figura 5, existe una correlación entre la madurez cultural y las tasas de incidentes incapacitantes en la industria a lo largo de los años.

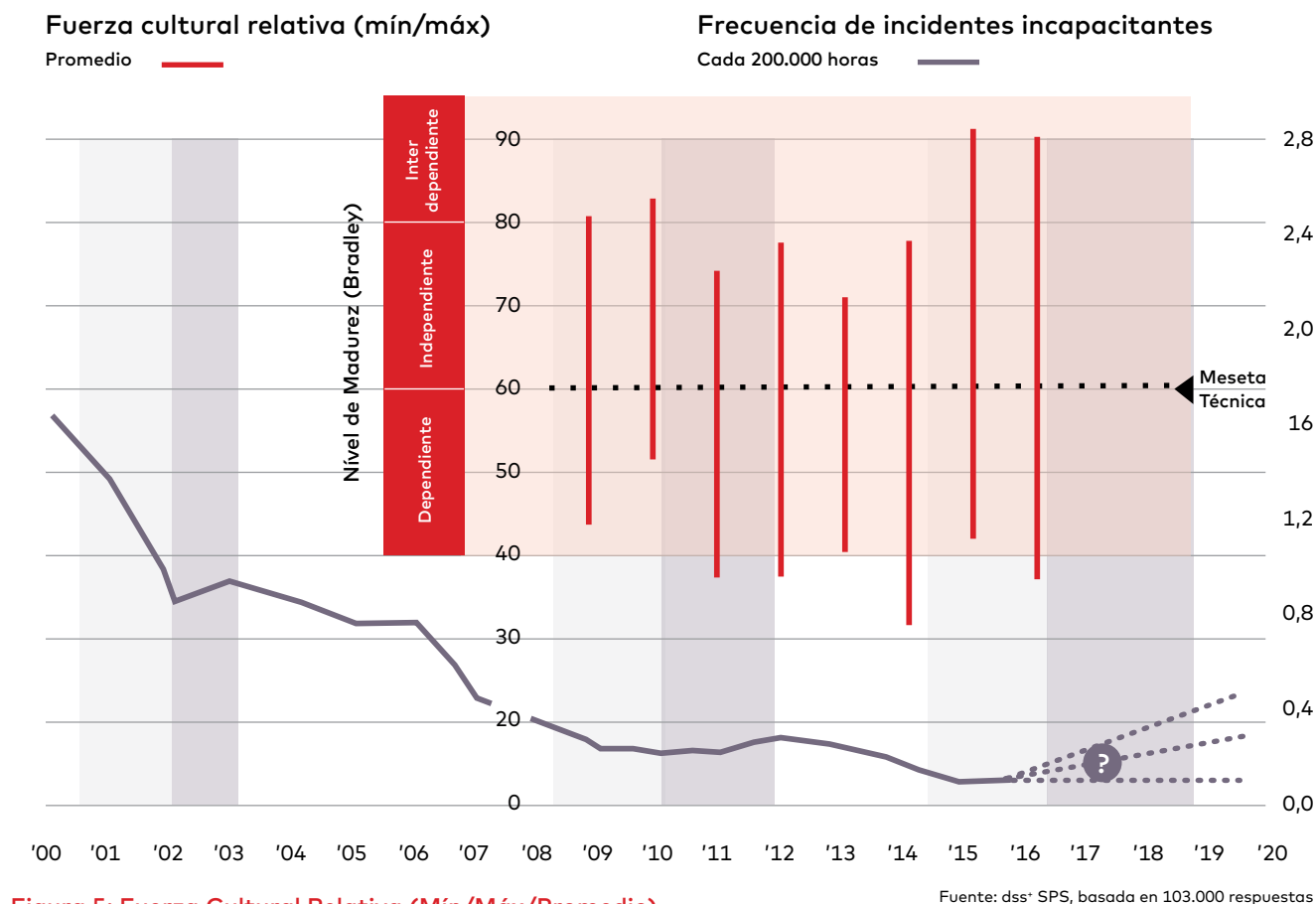


Figura 5: Fuerza Cultural Relativa (Mín/Máx/Promedio)

El sector se beneficiaría de migración a una cultura más independiente que pueda contar con el personal - y, así, toda la organización podría tomar decisiones correctas y seguras en entornos a menudo complejos y que cambian rápidamente. Tal cultura también permitiría a las compañías petroleras adaptarse con más agilidad a ciclos cada vez más cortos porque serían, como un todo, más seguras de su capacidad y flexibles. Esta evolución se traduciría en niveles más fiables y sostenibles de seguridad para la empresa así como en el aumento de productividad.

Sin embargo, muchas de las compañías petroleras no son conscientes de sus debilidades culturales, habiendo centrado la atención en otras cuestiones. Esto las deja abiertas a grandes peligros, porque no saben qué riesgos ocultos pueden poner en peligro la organización. ¿Sus empleados, en la situación actual, están motivados y comprometidos con la seguridad o los últimos cortes de costos se realizaron a expensas de la mitigación de riesgos?

Los gerentes de seguridad deben ser capaces de tomar medidas relacionadas con la cultura de seguridad para gestionar sus recursos con eficacia y eficiencia. Una herramienta que permite descubrir con relativa rapidez qué áreas necesitan atención urgente es la encuesta de percepción de seguridad entre los empleados. En el sector petrolero, es importante que esta encuesta se centre en empleados que trabajen con activos, porque son profesionales inmediatamente afectados por los riesgos y también donde las operaciones pueden reaccionar rápidamente a los peligros identificados. Si realizada correctamente, la encuesta trae resultados que presentan una visión de la cultura de seguridad prevaleciente y ayuda a la dirección de la empresa a apuntar sus esfuerzos en el objetivo correcto.

dss+ ha utilizado regularmente encuestas de percepción de seguridad y evaluaciones de medio ambiente, seguridad y salud para analizar la cultura de seguridad en sus propios negocios a lo largo de muchos años y también han empleado este método con eficacia para ayudar a muchas empresas de diversos sectores, incluyendo los de producción de petróleo y gas, a empezar el viaje de transformación cultural.

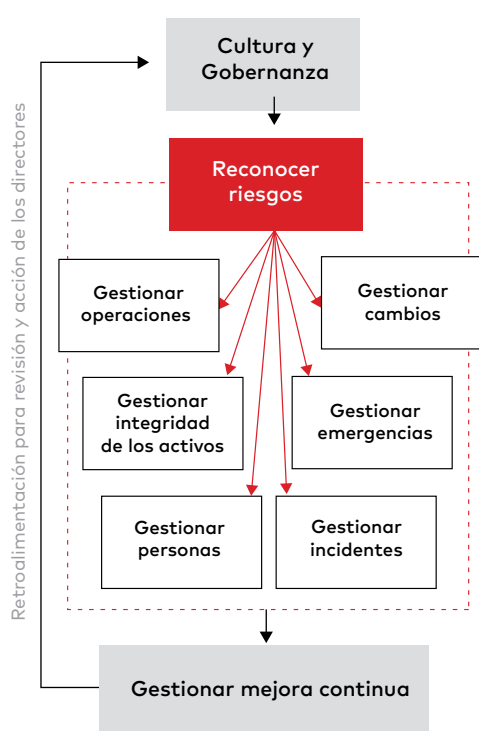
En el escenario actual, una encuesta profesional de la percepción proporciona un método rápido para la evaluación de la cultura de seguridad. dss+ toma sólo 30 días para realizar dicha encuesta y compilar los resultados. Los datos permitirán a las empresas adoptar un enfoque diferente para los riesgos y empezar a prestar atención a las amenazas principales a lo largo de la cadena de valor. Basado en la amplia experiencia que dss+ tiene en conducir la transformación cultural en el sector petrolero, este es un enfoque eficaz para identificar áreas ocultas de riesgo en el escenario operativo actual del segmento.



Identificando y resolviendo las cuestiones ciertas

Los resultados de una encuesta de percepción de seguridad bien realizada permiten diferenciar entre la contención a corto plazo y metas sostenibles de reducción de riesgos a largo plazo. dss+ puede desarrollar un guión basado en la evaluación de los riesgos que permitirá a la organización implementar acciones fundamentales después de sólo 90 días.

Hemos utilizado este método recientemente para ayudar a varias compañías de petróleo y gas a superar la meseta técnica en seguridad a través de un cambio cultural innovador que asegure la generación de efectivo a partir de las operaciones y las prepare para el momento de recuperación del sector. Este método ha permitido a las empresas identificar y eliminar las brechas urgentes de seguridad y después evaluar y priorizar las áreas que no sólo elevan los niveles de seguridad, pero también ofrecen ganancias de productividad.



Enfoque de riesgo diferenciado

- Para activos/procesos/actividades críticos
- A lo largo de toda la cadena de valor

Distingue contención de riesgos a corto plazo y mitigación sostenible de riesgos a largo plazo.

Recursos integrados

Gobernanza eficaz para eliminar silos de gestión de riesgos y promover la integración con los principales procesos de gestión de activos y de operaciones.

Cambio de recursos individuales para un proceso organizacional de aprendizaje.

Cultura de riesgos y disciplina operativa

Incorporar una cultura de riesgos fuerte y alineada y una disciplina operativa para impulsar la aplicación de esfuerzos de gestión de riesgos.

Figura 6: Modelo de mitigación de riesgos

En un escenario en el que todos los gastos deben ser altamente eficaces, es esencial que los esfuerzos de seguridad sean determinados por un enfoque de alertas y una cultura coherente e independiente. De lo contrario, el sector petrolero corre el riesgo de ser víctima de incidentes de seguridad, cuyas raíces estén en esfuerzos desenfocados justamente cuando el precio del petróleo vuelva a subir.

Aprender a ser ágil ahora probablemente beneficiará a las compañías petroleras en el futuro, porque los precios pueden continuar fluctuando en ciclos más cortos. La flexibilidad para reducir costos de producción y de operación y gastos de capital cuando el precio del petróleo está a la baja sin poner personas y bienes en riesgo será cada vez más fundamental para la supervivencia de los negocios. Eso también les permite reaccionar con más rapidez cuando los precios vuelvan a subir. Aunque pueda parecer una tarea difícil, es posible hacerla con las herramientas adecuadas para identificar y priorizar los riesgos.



Protect. Transform. Sustain.

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



twitter.com/consultdss



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



<https://latam.consultdss.com>

