

El beneficio de contar con un Plan Rector en UPMP



FRANCISCO GARZA SALDAÑA

SOTERO ISLAS JUAREZ

ROBERTO BERROCAL GUTIERREZ

EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN PLAN RECTOR EN UPMP

ANTECEDENTES:

Durante la última década la industria del petróleo se ha caracterizado por un entorno de mayor competencia. La Exploración y Producción de hidrocarburos constituyen la rama más importante, la cual en el ámbito internacional está controlada por importantes empresas operadoras del ramo. Estas empresas han experimentado una reducción sustancial en sus márgenes de utilidad, debido a:

- Descenso de los precios internacionales del petróleo
- Operación de campos maduros
- Encarecimiento en la búsqueda de nuevas reservas
- Mayores costos derivados de regulaciones ecológicas.

Estos factores han obligado a las empresas a dedicar todos sus esfuerzos a las funciones estratégicas de encontrar y producir hidrocarburos, y no distrayendo su atención gerencial en procesos no estratégicos para su línea de negocios; todo ello en un esfuerzo por mejorar sus resultados económicos.

Entre los servicios no estratégicos que requieren las operadoras de exploración y producción se encuentra la perforación y el mantenimiento de pozos, la cual es una de las actividades que requieren una mayor inversión dado el costo de equipos y materiales así mismo del riesgo que conlleva perforar un pozo aún siendo este de desarrollo.

Como parte de la transformación misma que las presiones internas y externas demandan en México, se decidió cambiar profundamente sus estructuras en el ramo

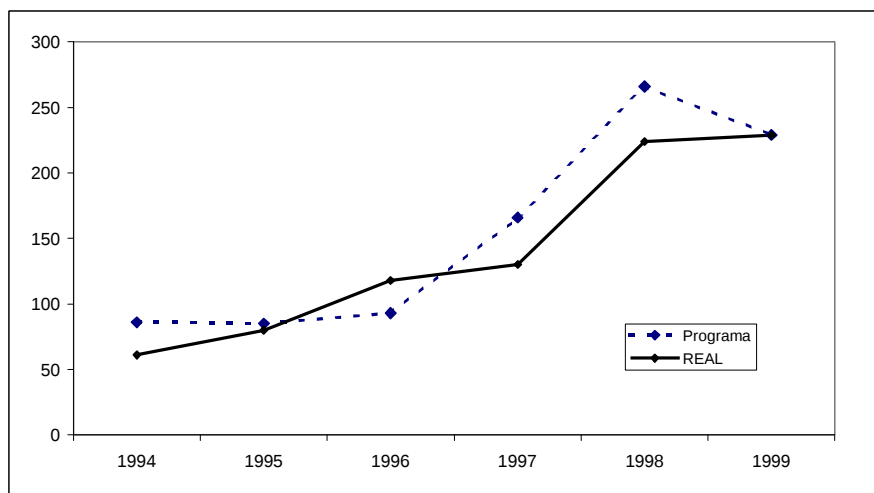
del petróleo, enfatizando la atención gerencial en las actividades estratégicas de exploración y producción. Esto acorde al Plan de Nacional de desarrollo 1995-2000, y de ahí la necesidad de convertir el área de la perforación y el mantenimiento a los pozos como una proveedora de dichos servicios, adoptando la forma de una Unidad autónoma en su administración con procesos independientes de gestión y rendimiento de cuentas, haciendo más transparente la relación entre las áreas de exploración y producción y la de servicios de perforación y mantenimiento de pozos, a través de instrumentos del mercado internacional como son: catálogos de servicio, listas de precios, contratos formales.

Estas razones condujeron a la realización del proyecto que mediante una evolución gradual propiciara un mayor aseguramiento de las ventajas competitivas de la Perforación y Mantenimiento de Pozos en México, hacia el mercado interno y en un futuro hacia el externo. De ahí la razón de emprender un arduo trabajo para definir sus estrategias, consistentes en el fortalecimiento de las habilidades requeridas para optimizar los procesos, el cambio de cultura corporativa con enfoques de mercado y de servicio al cliente, tomando siempre en cuenta la incorporación de las mejores tecnologías acordes a las necesidades cambiantes en búsqueda y explotación del hidrocarburo.

REVISION DE HISTORICA DE RESULTADOS OPERATIVOS

En el período de 1994 a 1999 los resultados se han dado con una tendencia de crecimiento como lo podemos observar en la gráfica 1 en cuanto al numero de pozos perforados, aquí resulta importante resaltar que en 1999 se presento el cumplimiento del 100% con respecto al programa, esto en parte se debe a una cultura de

planeación que la industria de la perforación en México ha tenido a bien adoptar, aunado a una revisión y supervisión de proyectos de mejora operativa que cada una de las divisiones a desarrollado y documentado.

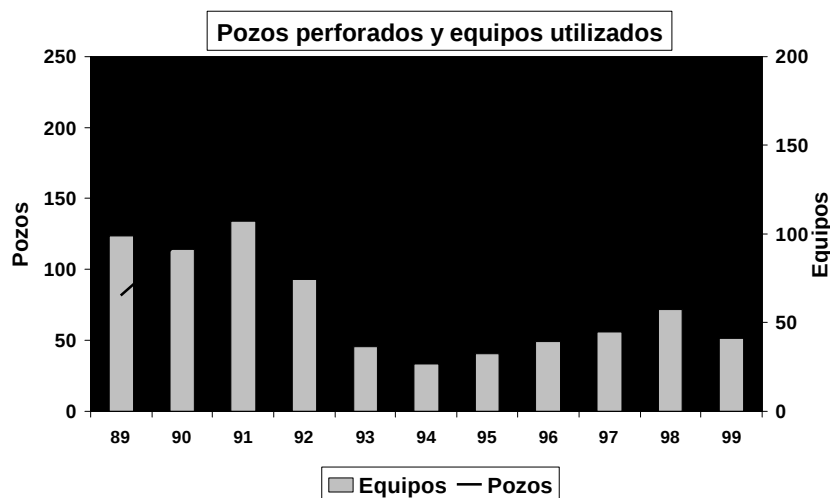


Gráfica 1

Otro aspecto importante que la estadística muestra (gráfica 2), es la optimización que los equipos han tenido para la perforación de pozos dado que el promedio de equipos operando es menor y los pozos que puede perforar en un año se ha incrementado en un 145% con respecto al año de 1992, estos logros no solo se deben a la implantación del plan rector sino que este es parte de los frutos que han conseguido los primeros esfuerzos que se emprendieron para optimizar los tiempos de perforación en los primeros años de la década de los 90's, como lo fueron los programas OFSE y el OTP que tuvieron como objetivo identificar la problemática en la perforación, optimizar y mejorar continuamente los procesos de perforación, terminación y mantenimiento de pozos.

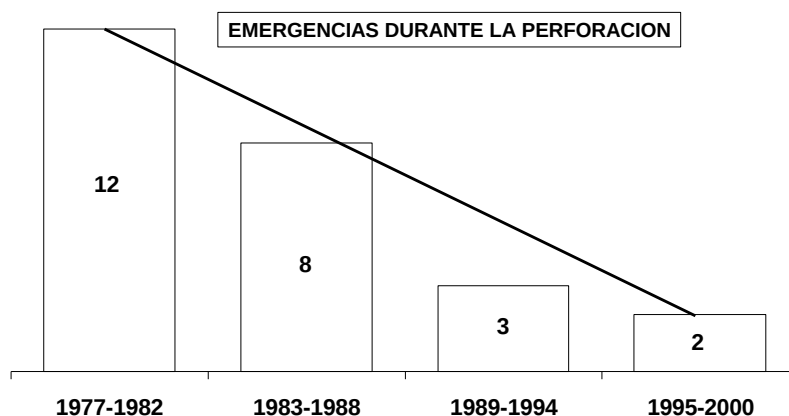
Todos estos esfuerzos encaminados a resolver la problemática y planteamiento de estrategias ha influido en los resultados que han venido dándose en los años recientes y esto ha permeado a todos los niveles de la organización y ha sentado las

bases de una cultura naciente que en un futuro cercano nos llevara a alcanzar el nivel de la excelencia.



Gráfica 2

Sin lugar a dudas el cambio de mentalidad hacia planear las actividades de perforación y respetar el medio ambiente también a llevado a lograr una reducción muy fuerte en nuestros accidentes con un respeto total del entorno ecológico con la convicción plena de “prevenir en lugar de remediar”, así lo muestra la gráfica del número de pozos que han tenido emergencias durante la perforación de los cuales en el periodo de 1983 a 1988, cinco de las 8 emergencias se incendiaron los equipos (gráfica 3).



Gráfica 3

Con la revisión de estos antecedentes queremos dejar en la mente del lector que nuestras actividades desarrolladas conforme a objetivos claros, nos llevaran a desarrollar la perforación en México, como una de las mejores empresas del mundo.

METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL PLAN RECTOR

Basados en ordenamientos en materia de planeación, establecidos en la legislación mexicana, y en busca de nuevos modelos de empresa publica capaz de ofrecer bienes y servicios en calidad y precio, se desarrollo el Plan Rector para el quinquenio 1999-2003 del área de Perforación de Pemex Exploración y Producción de la paraestatal Petróleos Mexicanos.

Con la idea clara en mente de contar con un instrumento que permitiera una firme consolidación en el mercado nacional y en un futuro posicionarse en el ámbito internacional, se establecieron en conjunto con los directivos de la empresa los rasgos distintivos siguientes:

- Cumplimiento Operativo en tiempo y calidad.
- Seguridad en instalaciones y operaciones.
- Preservación del medio ambiente y restauración pronta de áreas que resulten afectadas durante los trabajos de perforación y mantenimiento de pozos.
- Costos Competitivos a favor de la generación de valor al cliente.
- Servicios técnicos de apoyo a los clientes, para la mejor toma de decisiones en la programación de los servicios de perforación y mantenimiento de pozos.

Posteriormente se definieron 11 estrategias funcionales que se listan a continuación:

- Planeación y Evaluación
- Comercialización
- Servicios a Pozos
- Administración de los Recursos Humanos
- Suministro de Materiales, Contratos y Servicios
- Finanzas
- Administración Patrimonial
- Desarrollo Profesional
- Tecnología
- Seguridad y Ecología
- Procesamiento Técnico

Para cada una de estas estrategias se desarrollaron sus objetivos estratégicos y acordes a éstos se definieron las metas que cada año se contemplaba alcanzar, y finalmente que acciones se desarrollarían para lograr todo lo anterior. El desarrollo de estos trabajos para conformar el plan rector fue responsabilidad de cada una de las gerencias que conforman la estructura de la Unidad, y mediante reuniones programadas se dio revisión a cada una de las estrategias funcionales hasta tener el documento que integraría el libro.

Para las divisiones operativas acordes a la geografía del país; Norte, Sur y Marina, se procedió detectar las áreas de oportunidad que fueron la fuente que alimentaría la definición de los proyectos de mejora operativa, para una pronta aplicación, con la firme política de reducir tiempos y costos que agregaran valor a nuestros clientes.

Ya integrado el documento, para no caer en los buenos deseos de todo plan se estableció un sistema de control y seguimiento mediante indicadores, previamente definidos que se revisarían en el siguiente punto, para las estrategias y proyectos de mejora operativa y se estableció el ciclo para la revisión del plan en forma anual (figura 1).

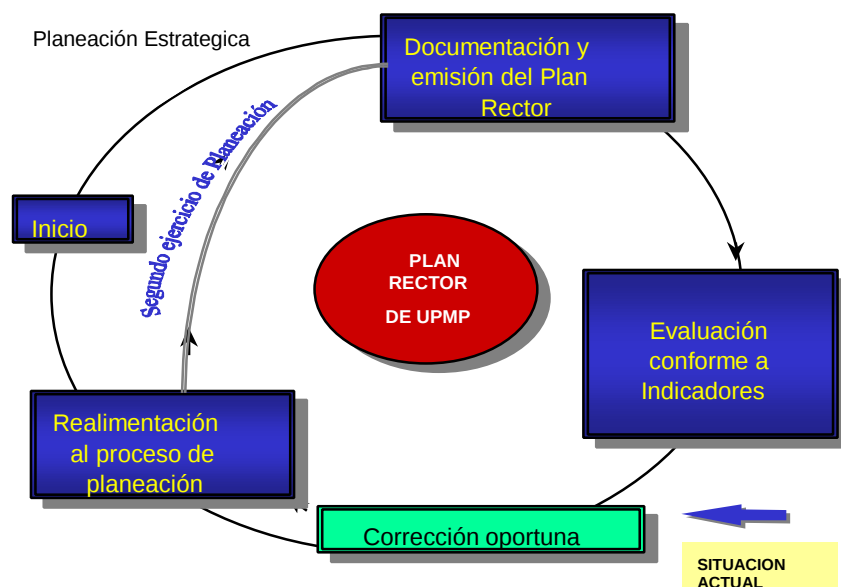


Figura 1

DEFINICION DE INDICADORES

Cada una de las áreas funcionales definió los indicadores que darían cumplimiento a las metas y acciones programadas. Para homogeneizar todos los indicadores se desarrollo un formato compuesto por dos presentaciones (formato en anexos), la primera incluía cuatro conceptos: Area funcional, compromiso, nombre del indicador y el parámetro o índice, el objetivo de este formato era contar con el listado de los parámetros que deberían controlarse para lograr cumplir con lo establecido en nuestro plan rector.

La segunda presentación se concretaba a dar un resumen del comportamiento del indicador, este contenía cuatro rubros: el primero marcaba el programa del

indicador de acuerdo a un calendario trimestral considerando el lapso de tiempo en que deberían desarrollarse las tareas, y con la finalidad de dar una representación rápida del avance del programa se grafica, también se contemplo un apartado que en forma muy breve se analiza el comportamiento del indicador y sus posibles desviaciones a la fecha de revisión, por último el rubro de compromisos en el cual se indica que compromiso adquiere cada área funcional para el siguiente trimestre.

Se aprobaron los formatos y se procedió a distribuirlos en las gerencias que tenían el control sobre las áreas funcionales y mediante un programa calendarizado de reuniones bimestrales se dio seguimiento y evaluación para las gerencias de la Sede.

Para las tres divisiones se estableció como premisa evaluar los avances basándose en los proyectos de mejora operativa que se propusieron inicialmente y que finalmente se fueron ajustando durante el año para quedar en las siguientes cifras:

División	No. Proyectos
Norte	3
Sur	8
Marina	25
Total	36

Tabla 1

Dentro del seguimiento de estos proyectos y de las estrategias funcionales se fueron encontrando una serie de problemáticas que tuvieron que resolverse para algunos de manera favorable y para otros casos se llegó al extremo de cancelar proyectos

APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SUS RESULTADOS EN 1999

La aplicación de las estrategias ha dado como resultado una naciente cultura de empresa y una cultura de planeación que se ve reflejada en productos como el “Ciclo de Planeación” y que como tal:

- Define estrategias
- Detecta oportunidades
- Apoya la medición del desempeño
- Da congruencia entre procesos
- Mejora la capacidad negociadora
- Programa actividades y gastos

Dando por resultados una administración ordenada y dirigida, lo cual permite programar que las actividades de cada ejercicio sean con la antelación requerida, es decir la planeación a corto plazo (1 año). y dar congruencia al desarrollo de diversos escenarios de equipos y pozos para el año siguiente al ejercicio.

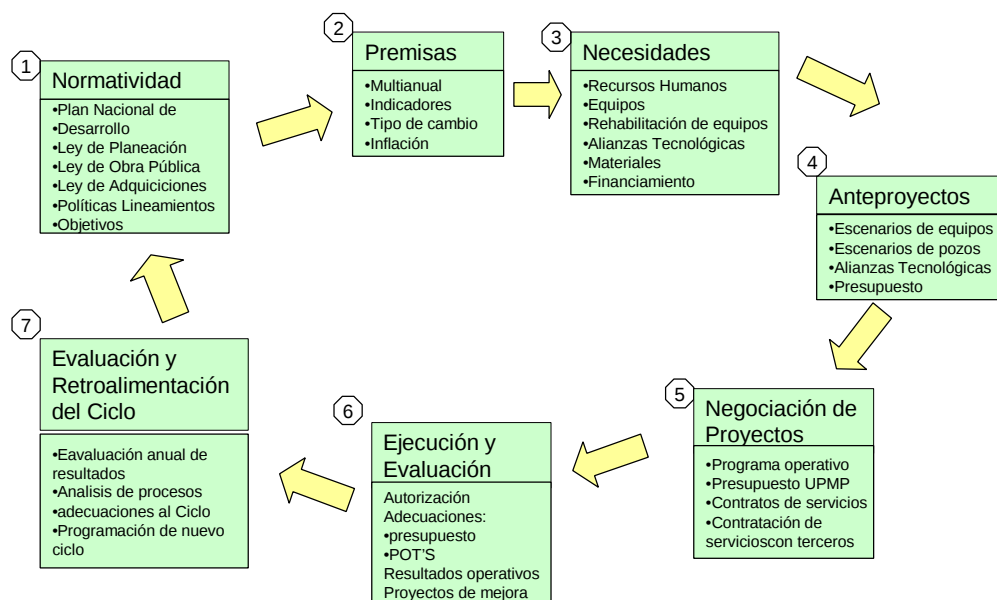
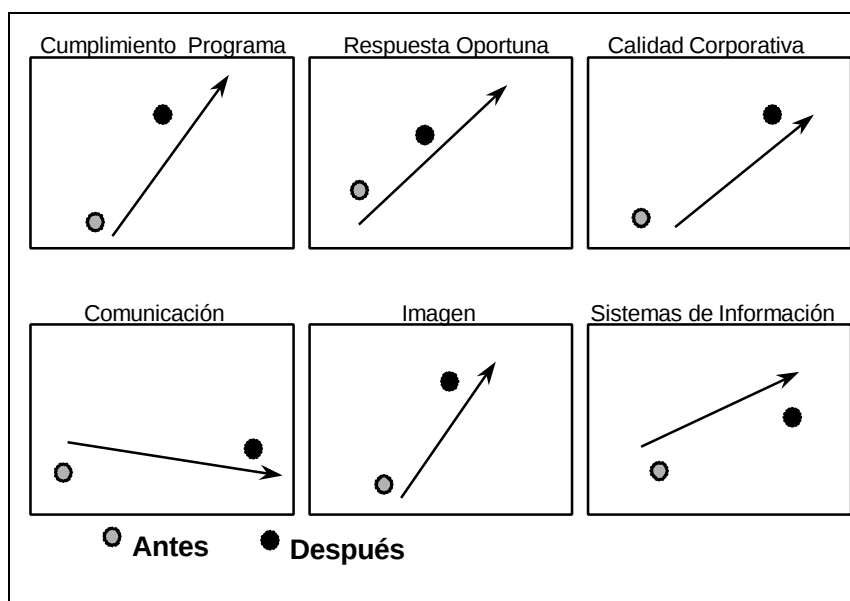


Figura 2

Con el enfoque hacia resultados operativos y económicos las estrategias han arrojado resultados dentro de los que podemos destacar los siguientes: Elaboración de resultados de operación, y proforma como indicadores de evaluación, posicionamiento de UPMP con empresas nacionales e internacionales, catálogos de precios de los servicios, manual de imagen corporativa, éste último ha permitido normar nuestras actividades y consolidar la imagen corporativa de esta empresa del sector público.

En el afán de lograr una transparencia en la negociación con el cliente se instrumento un Modelo de Costos y un Modelo de Contrato de Servicios para la perforación y el mantenimiento de pozos.

Con el objeto de conocer el estado que guardan las relaciones comerciales con nuestros clientes y determinar el impacto de implantación de las estrategias, se realizó un censo de opinión efectuado a los directivos considerados nuestros principales clientes, el resultado de la encuesta mostró tendencias positivas en percepción de la calidad de los servicios entregados al cliente (gráfica 4).



Otro aspecto importante que arrojaron las estrategias implementadas ha sido la revisión a fondo de los activos de la empresa que conllevo a efectuar una depuración por obsolescencia dentro de un proyecto que permite la continua desincorporación de los activos improductivos.

También dentro de los cambios en la mentalidad de los trabajos, se inicio la conversión de las cuadrillas que anteriormente se dedicaban a una actividad, ya sea la perforación o el mantenimiento de los pozos, hacia una cuadrilla única que tuviera la preparación necesaria para operar los equipos en ambos trabajos. Con la aplicación de los rasgos distintivos se coadyuvo en el fin de dar congruencia y rumbo a todas las unidades sustantivas de la Unidad.

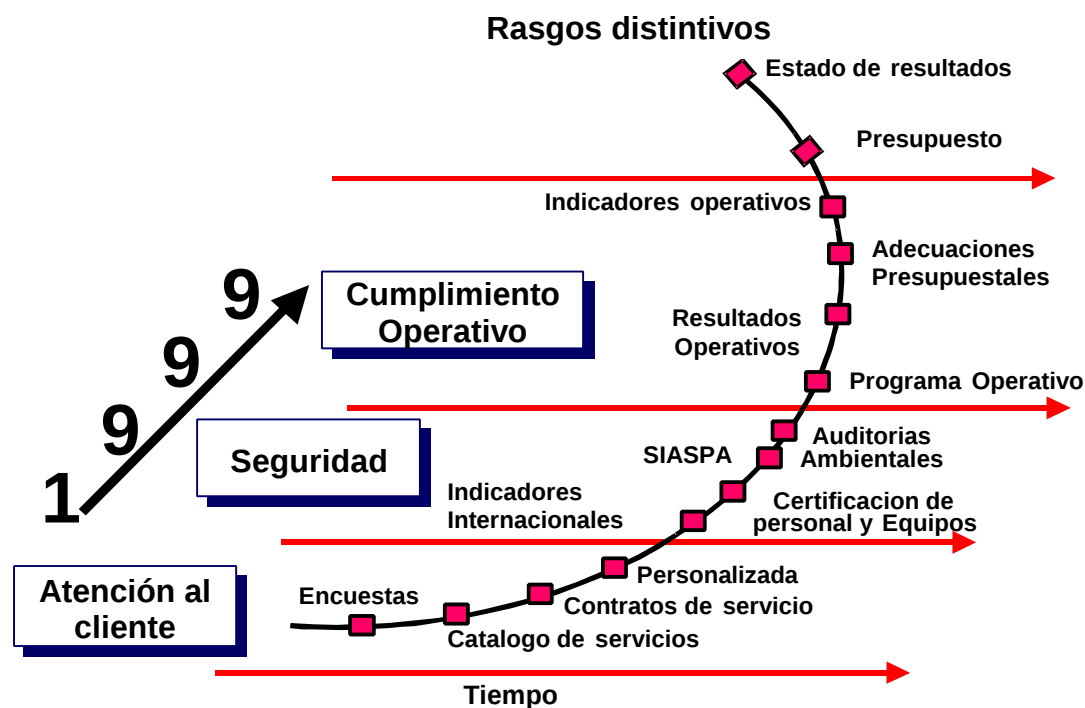


Figura 3

CONCLUSIONES

El plan rector ratifica la principal dirección estratégica de las actividades de perforación, es decir, la consolidación en una unidad autónoma con procesos independientes de gestión y rendición de cuentas. La aplicación del plan a conducido a la unidad de perforación y mantenimiento de pozos a una mejor participación en el mercado de la perforación, teniéndose pleno conocimiento de la trascendencia de la planeación y también de la aplicación inmediata de proyectos y acciones de mejora.

La dirección de la Unidad de perforación y mantenimiento de pozos se ha trazado nuevos atributos para el año 2000 que son:

- Seguridad y Ecología
- Rentabilidad
- Atención al Activo
- Cumplimiento operativo

Quedando como compromisos la reafirmación en el mercado nacional y el posicionamiento en el internacional.

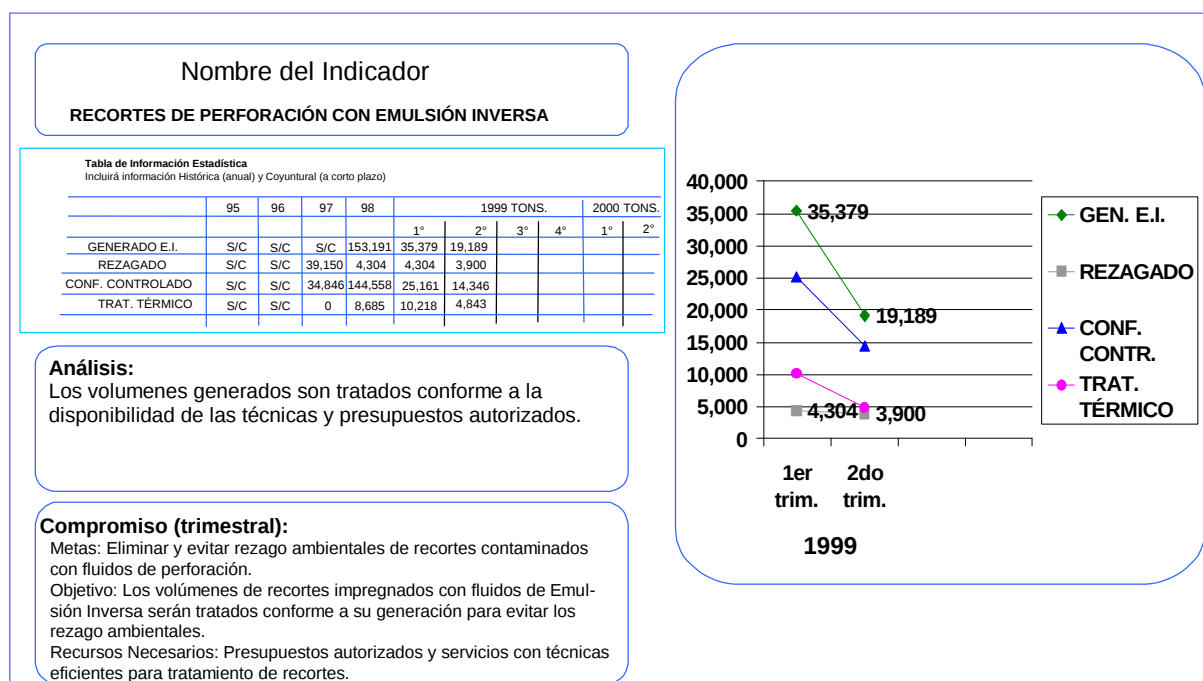
Los rasgos distintivos serán:

- Aplicación de tecnología de vanguardia
- Proporcionar servicios en áreas sustantivas en forma integral.
- Certificación de procesos de perforación
- Tripulaciones de personal operativo en actividades homologadas
- Personal de alta dirección con experiencia en las áreas sustantivas

Con la aplicación del Plan Rector y muchas otras acciones que se han venido implementando, se da un paso más en la conducción de una mejor participación de la Unidad en el mercado nacional de la perforación y se sientan las bases de una Empresa pública capaz de ofrecer bienes y servicios en calidad y precio mejorando su imagen.

ANEXOS

ÁREA / FUNCIÓN	COMPROMISO/OBJETIVOS/METAS	NOMBRE DEL INDICADOR	PARÁMETRO
Gerencia de ASEC	•Reducir los índices de accidentalidad por lo menos a los valores internacionales •Reducir a cero el pasivo ambiental •Implantación del SIASPA •Auditorías ambientales (PROFEPA) a todos los equipos de perforación •Certificación de equipos (seguridad) •Certificación del proceso de perforación en ISO 14000 •Implantar el programa prevención de contaminación en localizaciones •Certificación en seguridad de tripulaciones de equipos de UPMP. •Establecer la normatividad de UPMP	•Accidentalidad •Recortes de perf. y rest. de loc. •Grado de Implantación SIASPA •Auditorías ambientales •Certificación de equipos •Certificación ISO 14000 •Sistema cero descargas •Certificación de tripulaciones •Normatividad	•Índices de frecuencia y gravedad, fatalidades vs internacionales. •Recortes tratados vs. Recortes almacenados, y loc.rest. vs loc. intervenidas •Cumplimiento PGM vs Programado, (formato 8) •Equipos auditados vs total de equipos •Equipos certificados vs. Equipos programados •Avance realizado vs. programado del proyecto de certificación. •Equipos con sistema vs equipos programados •Tripulaciones certificadas vs total de tripulaciones •Avance realizado vs programa del proyecto.



Proyectos de Mejora Operativa

DATOS GENERALES	
PROGRAMA:	PROYECTO DE MEJORA OPERATIVA
PROYECTO:	OPTIMIZACION DE TIEMPOS DE VIAJE
AREA RESPONSABLE:	GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS DIV. SUR
OBJETIVO:	REDUCIR TIEMPOS Y COSTOS EN LAS INTERVENCIONES
ALCANCE:	CAMPOS PETROLEROS DE LOS ACTIVOS DE PRODUCCION Y EXPLORACION DE LA REGION SUR

CALENDARIZACION																			
ACTIVIDADES	METAS	PROGRAMACION																	
		2001						2002						2003					
		E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D
EVALUAR LOS RESULTADOS DEL PROYECTO																			
ELABORAR LA DOCUMENTACION DEL PROYECTO																			
DOCUMENTAR Y VALIDAR PROYECTO EN DESARROLLO TECNOLÓGICO.																			
VALIDACION DEL PROYECTO A NIVEL SEDE																			
DIFUNDIR PROYECTO A NIVEL SISTEMA Y DAR SEGUIMIENTO POR DIVISION																			

Proyectos de Mejora Operativa

DATOS GENERALES	
PROGRAMA:	
PROYECTO:	
AREA:	
RESPONSABLE:	
OBJETIVO:	
ALCANCE:	

EVALUACION

	1er TRIM	2o TRIM	3er TRIM	4o TRIM	TOTAL
PROG					
REAL					

Avance (%)									

Acumulado desde inicio	Avance Físico	Prog	20	21	19	12	18
		Real	15	15	24	22	12
		Dif	35	36	43	34	30
	Inversión/Gasto	Prog					
		Real					
		Dif	0	0	0	0	0

