



La cadena de valor

Por *Redacción de Petrotecnia*

Las pequeñas y medianas empresas son pioneras en este aprendizaje forzado para sobrevivir a la crisis sanitaria mundial y su impacto en la economía.



GalileoTechnologies

Primeras lecciones: según Osvaldo del Campo, CEO de Galileo Technologies, “Sorpresivamente, nos ha llevado a ser un equipo más unido y hemos podido mantener la ejecución de proyectos en el país y en el exterior. También lo hemos observado de parte de nuestros clientes, quienes nos han convocado para nuevos proyectos”.

En términos generales, se han registrado sensibles bajas de precios para el gas y el petróleo, pero estamos imaginando un mundo más allá de la emergencia. Entendemos que uno de los saldos del COVID-19 es una conciencia ambiental más profunda, que requerirá tecnologías y soluciones que permitan atenderla. La reducción de emisiones en estos meses ha sido evidente y nos ha devuelto postales alrededor del mundo. El tema ha salido de la discusión de los expertos en cambio climático. Ahora, debemos prepararnos para un mundo que vuelva a su plena actividad, y las sociedades no estarán dispuestas a resignar ese inesperado y benigno resultado ambiental. El gas natural y el biometano, ahora también denominado gas natural renovable, son las alternativas para conducirnos a una transición energética realista hacia las emisiones cero.

Cambios técnicos: durante esta etapa hemos mantenido nuestras operaciones de R&D, fabricación y trabajo en los pozos en la Argentina y locaciones del exterior. Los barbijos se han incorporado a nuestros kits de EPP, al igual que los controles de temperatura, la señalética y los manuales alusivos a todos los cuidados, los cuales incluyen nuevas pautas para la movilización de nuestros empleados en el cumplimiento de operaciones esenciales o vinculadas a la exportación. Asimismo, el monitoreo de la salud de nuestro personal ha sido una tarea de mucha atención por parte de nuestros departamentos de RRHH y HSE. Obviamente, nunca nos habríamos imaginado una situación de este tipo, pero una de las sorpresas positivas la aportó nuestro desarrollo de software, que ha sido clave para mantener la operación remota de nuestros paquetes compresores y estaciones de producción de GNL en la Argentina y en el exterior.

Ingeniería SIMA

Primeras lecciones: “Cuando un pescador no puede salir al mar, arregla sus redes”, reflexiona Diego Manfio, CEO de Ingeniería SIMA, para quien el primer aprendizaje es “reinventarse, como siempre lo hicimos en nuestros más de 40 años de trayectoria. Es un gran desafío hoy pensar en un futuro cuando el presente es tan complejo; sin embargo, la tecnología está más al alcance como para toda persona, así es que las empresas debemos aprovecharla. Hoy SIMA está desarrollando tecnología propia para el uso de datos en ingeniería, obras y operación y mantenimiento.

Cambios técnicos: estamos trabajando en la incorporación de tecnología en forma prioritaria. Las personas debemos trabajar con más datos, y hoy es posible. Y esta

La cadena de valor, formada por empresas medianas y las más pequeñas (pymes) con menor tamaño y espaldas que las operadoras, son pioneras en este aprendizaje forzado para sobrevivir a la crisis sanitaria mundial y su impacto en la economía.

Para esta nota volvimos a formular las preguntas:

1 ¿Cuáles son las primeras lecciones que le deja esta nueva situación a la empresa?

2 ¿Cuáles son los cambios técnicos de la actividad en el corto y mediano plazo?



situación nos “empuja” hacia eso. Es algo mayor a una transformación digital, tiene más que ver con la recolección y el manejo de datos. Toda inversión de SIMA hoy está orientada a esto, como también a la capacitación de nuestros equipos. Las personas en las empresas tenemos que motivarnos con participar tanto del presente como proyectando el futuro. La energía será siempre necesaria, de una u otra forma, no se puede dejar de lado lo aprendido, y tampoco dejar de aprender.

Estamos aplicando tecnología hasta en la seguridad de nuestras operaciones, a través de un sistema propio llamado *Sima check*, que valida la seguridad de las personas a través de un pequeño registro y test, antes de empezar las actividades diarias.

Contreras

El primer impacto: para Guillermo Contreras, empresario del sector Construcción y Servicios, con datos de junio, “las pymes de nuestro país iniciaron el año con las dificultades económicas conocidas; grandes escollos para poder obtener una financiación adecuada al contexto, un país con grandes dudas en materia económica y mucha cautela a la hora de sumar nuevos recursos debido a la política laboral, normalmente exigente para las empresas. Las

novedades que llegaban del otro lado del mundo tampoco eran prometedoras y la expansión de una nueva amenaza ya era real. Los daños sanitarios y económicos del COVID-19 en Europa eran un espejo de lo que nos sucedería en lo inmediato, que afectaría a toda la población, incluyendo empresas de distintas envergaduras.

El primer impacto fue grande. De un día para otro nuestro país se paralizaba y muchas pymes intentaban adivinar como encuadrarse en alguna actividad esencial, al menos para no detener completamente su producción ni su actividad. Muy pocas lo lograron y con el correr de los días fueron comprendiendo que lo que sucedía no sería un “stop” de pocos días, sino que enfrentarían una situación de mayores dimensiones, sin saber la magnitud del impacto económico. Más allá de la preocupación por la salud propia y de los colaboradores.

Las rápidas encuestas distribuidas por algunas cámaras e instituciones indicaban que las pymes en promedio poseían un saldo de caja para 45 a 60 días de subsistencia aproximadamente. La pregunta inmediata fue ¿cómo administrarlo?

Fueron muchas las empresas que decidieron cumplir con todas sus obligaciones de marzo, a pesar de que habían frenado por completo su actividad los últimos diez días del período. Algunas otras con mayor cautela imaginaron que la paralización duraría más tiempo e iniciaron una administración más dura de sus pocos recursos.

LINEA
PU/TPU



NUEVO MODELO

BRENT

GRAY

**CREADOS PARA EL TRABAJO,
DISEÑADOS PARA LA VIDA.**

 FUNCIONAL
CALZADO DE SEGURIDAD

WWW.FUNCIONALWEB.COM

En abril de 2020, más de un 50% de las pymes se encontraban en una situación financiera que variaba desde lo negativo a una situación regular. Y el 45% restante de estas empresas se encontraba con una situación financiera holgada.

Además, casi un 60% de las empresas tenían un nivel de actividad 0. Solo un 12% de las empresas tenían una actividad normal por pertenecer a rubros y actividades esenciales.

“Dentro de nuestras pymes existe un universo de diferentes factores en su composición y manejo que no podemos ignorar. Cada una, a pesar de sus diferencias en estructura y en su relación empresarios/colaboradores, fue atravesada por un inconveniente común. ¿Cómo salir con vida de esta tempestad sin la capacidad para poder generar los recursos que mínimamente se necesitan para cubrir los costos fijos?”.

Hubo, y continúan actualmente, diversos encuentros empresariales que han servido para plantear escenarios y construir colectivamente algunas premisas de gran utilidad para quienes deben tomar decisiones. Entidades como IDEA, que han apoyado abiertamente a las empresas desde su Club de Líderes Pyme, o encuentros facilitados junto a diversos panelistas en los que las empresas pueden intercambiar problemas y soluciones colaborativamente como los que se impulsan desde Red de Negocios.

La comunicación con los colaboradores ocupó un papel de suma importancia. En empresas más pequeñas sin la costumbre del diálogo continuo, el silencio y la incertidumbre, generaron un cuadro emocional que afectó negativamente tanto en lo cotidiano como en el humor social. En otras, el buen diálogo, en cambio, dejó emerger nuevos líderes que aún están intentando, junto a los pequeños empresarios, re diseñar las posibles actividades mientras las restricciones se van levantando gradualmente.

Quienes contaban con alguna reserva están sobrellevando esta crisis, con pérdidas y con la incertidumbre de no saber cómo será su nuevo rango de producción y/o ventas. Además, al no poder sostener la totalidad de los compromisos, desconocen qué consecuencia legal tendrán en un futuro, sobre todo desde el punto de vista laboral ya que aún no se conoce jurisprudencia en este aspecto. Lo sabremos en el 2021.



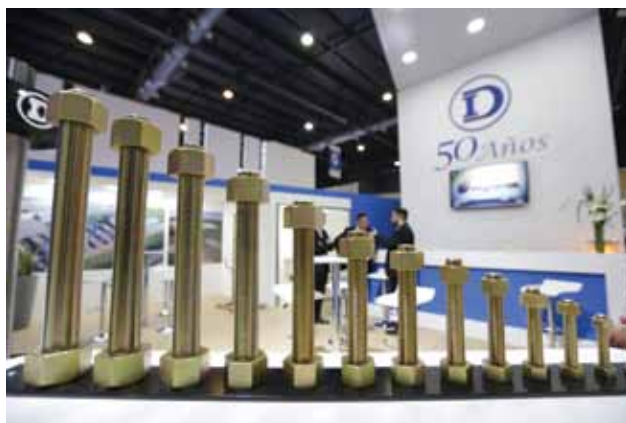
camente es pedir descuentos o rebajar salarios, perdiendo la visión de cadena de valor.

Estas situaciones atraviesan a las organizaciones de manera transversal y relevan sus fortalezas y aspectos por mejorar, esto sucede en las pymes y también en las empresas operadoras, de servicios petroleros y grandes empresas del sector en general. En este sentido, vemos que debido a la crisis y a una situación que no se puede cambiar en el corto plazo, la comunicación, la administración y la forma de manejarse ha sido muy diferente en distintas organizaciones y deja en evidencia ciertas formas de conducción. Es un aprendizaje. Hubo sorpresas positivas y otras no tanto, y también hubo situaciones que lamentablemente se presumía que podrían suceder. Queda claro que es preciso construir consenso y puentes que se han lesionado entre operadoras y proveedores en esta situación con posturas y propuestas inflexibles, rozando lo absurdo en algunos casos, y la falta de comunicación clara y precisa, tanto de YPF como de otras operadoras y empresas de servicios. Hay mucho para trabajar en conjunto en alianzas estratégicas y respetarlas incluso en estas condiciones.

Cambios técnicos: notamos en las empresas un proceso turbulento al inicio, pero ágil en respuesta y rápida adaptación. El *home office* llegó para quedarse, y el desafío ahora es poder administrarlo eficientemente. En las empresas veremos la implementación de nuevos sistemas y cambios importantes en RRHH, pero también ha quedado

GAPP (Grupo Argentino de Proveedores Petroleros)

Primeras lecciones: según Leonardo Brkusic, director ejecutivo de la cámara, El sector se vio gravemente afectado, y aún atraviesa un momento muy complejo con niveles de actividad muy bajos, y presiones absurdas de las operadoras, en algunos casos intentando ganar competitividad a costa de los proveedores, sin atacar las deficiencias internas. Por otro lado, en estas situaciones es donde se aprende más de las pymes de cómo administrar ingeniosamente estos momentos, y resalta la falta de creatividad de grandes empresas en general cuya única propuesta prácti-





de manifiesto la importancia de las empresas en la necesidad de comenzar un camino ineludible de transformación digital que se ha puesto en evidencia de forma incipiente con el *home office* y la virtualidad de tareas. Los emergentes de esta situación aceleran la necesidad de ser compatibles con la administración remota, no solo de operaciones sino de la performance de los productos y servicios, tanto desde la demanda como desde la oferta. Es una excelente oportunidad para comenzar un camino inevitable y cambiar el *mindset* y la cultura de la empresa para adaptarse y sumarse a una nueva etapa y modelo del ecosistema productivo y comercial bajo el paradigma de industria 4.0.

Sin duda estamos frente al comienzo acelerado de una nueva etapa, donde habrá muchos cambios y aprendizajes. La tecnología abre puertas al mismo tiempo que desafía a las organizaciones. Nosotros estamos en un sector altamente tecnificado, que es tractor de empresas de alta performance. Quizás es un buen momento para volver a forjar alianzas y el concepto de cadena de valor y el trabajo colaborativo y la innovación abierta, donde las empresas más grandes puedan ocupar un rol más activo para el desarrollo genuino de sus proveedores (a los que hoy se les piden descuentos o se les suspenden órdenes de compra). Este desafío lo estamos encarando incipientemente desde

GAPP y conjuntamente con el Observatorio de Gas y Petróleo aguas abajo.

Favra

Primeras lecciones: para Claudia Rivero, Gerente de Recursos Humanos, “es muy difícil brindar tranquilidad en momentos de tanta incertidumbre. Esta situación afecta la salud mental y las emociones mucho más de lo que se informa en los medios. El teletrabajo llegó para quedarse. Competencias como adaptabilidad y flexibilización toman protagonismo. Se deberá trabajar en la tolerancia a la frustración e inteligencia emocional.

Cambios técnicos: teletrabajo, redistribución de funciones y responsabilidades. Sumamos zoom, con la herramienta reuniones virtuales. Recibo digital.

Es importante que la adaptación debe ser de las personas a la empresa y de la empresa a las personas. Las personas que tienen hijos o conviven con personas que forman parte de grupos de riesgo deberían tener otro tratamiento y las organizaciones no deben ser reactivas a estas necesidades.

Binning Oil Tools

Primeras lecciones: “Si bien el sector local ya estaba en recesión previo a la pandemia, una vez instaurada la cuarentena fue difícil vislumbrar predecir el impacto real (y aún hoy lo es) en el sector. Vemos un largo camino de recuperación por delante sin horizonte de tiempos posible de estimar”, estima Eduardo Tidball, gerente comercial.

Cambios técnicos: rotación de turnos tanto en producción como en administración. Resaltar la importancia en el autocontrol del personal desde el punto de vista sanitario y aumentar la eficiencia de las comunicaciones entre el personal presente y desde *home office*.

Tomar esto como un punto de quiebre, creo que aún no hemos aprendido todo lo que aprenderemos sobre el efecto a largo plazo de la pandemia y los cambios que aún nos quedan por hacer en el nivel mundial.

Tec-Metal S.A.

Primeras lecciones: “Nos golpeó muy fuerte”, reconoce Alejandro Torralva (CEO)” y tenemos que estar preparados teniendo estructuras livianas y flexibles. También en estas circunstancias se ve la calidad de las personas y las empresas”.

Cambios técnicos: *home office*. Creo que no es tan necesaria la presencia de personas en algunos sectores y puede haber una buena combinación entre casa y oficina.

ISI Oilfiel Chemicals

Primeras lecciones: para Federico Arquero, jefe de Ingeniería, “el primer trimestre del año proyectaba un 2020 con grandes objetivos de desarrollo, producción y planes estratégicos regionales para la empresa líder en fabricación de productos químicos para la industria del petróleo y gas. Comenzamos el año con muy buen pie, pudimos recertificar nuestro sistema de gestión integrado ISO 9001 / ISO 1400. Seguimos avanzando con el proyecto de ampliación y traslado de nuestra base central al parque industrial PITEC donde dispondremos de mayor espacio de almacenamiento, laboratorios ampliados, nuevas oficinas y una renovada planta química, en la que apuntamos a desarrollar procesos y soluciones que sirvan a nuestros clientes. También, tuvimos el privilegio de viajar a Houston, donde asistimos a uno de los eventos obligados de la industria petrolera que convocó a expertos de todo el mundo especializados en fractura hidráulica y pudimos ponernos al tanto de las últimas novedades del sector, pero en medio de todo eso nos vimos impactados al igual que toda la sociedad por el ya tan conocido coronavirus”, explicó Arquero.





BakerHughesC3.ai



Enterprise AI to accelerate the digital transformation of oil and gas

bakerhughesc3.ai

Copyright Baker Hughes

 is a mark of Baker Hughes Holdings LLC and  is a mark of C3.ai



Cambios técnicos: como la mayoría de las organizaciones, el contexto los obligó a adaptarse a una nueva modalidad de trabajo para poder seguir operando, pero maximizando los cuidados de su equipo de trabajo. “Desde el inicio de la pandemia pusimos foco en garantizar la salud de nuestros colaboradores estableciendo nuevos planes de trabajo para minimizar la exposición del personal que son nuestro valor más importante. No hemos bajado los brazos y hemos seguido suministrando productos para cubrir las necesidades operativas de nuestros clientes que se encuentran tan ansiosos como nosotros por comenzar nuevamente a trabajar y seguir desarrollando la matriz energética de nuestro país”.

Y ante situaciones adversas es bueno reforzar el compromiso para con los que están en condiciones más desfavorables. Es por eso que desde ISI decidieron aportar su granito de arena y donar 500 l de alcohol en gel a las comunidades de Florencio Varela y Luján para destinarlos al personal de salud, seguridad y otros sectores.

En esta situación extraordinaria que atravesamos, adaptarse y encontrar el equilibrio parecieran ser las claves para mantenerse en pie. “Sabemos que esta crisis dejará huella en la actividad económica de nuestro país y del mundo y como tal, nuestra actividad no es ajena a este contexto. Sin embargo, creemos que toda crisis es un escenario para reorganizarse y salir fortalecidos. Es un momento en el cual poner foco en la eficiencia de las operaciones, la reducción de costos, la seguridad de las personas y las nuevas formas de comunicación.

Hay que tomar esta situación y capitalizarla como experiencia para que en futuras crisis tengamos más herramientas para afrontarla. Nos tocará a todos en su escala readaptarnos a esto que se viene. Desde nuestro lado estamos listos para retomar actividades y continuar aportando soluciones a la industria como venimos haciendo hace más de 26 años”.

Moto Mecánica Argentina S.A.

Primeras lecciones: según su CEO, Juan Maldonado, “todos sabemos la magnitud del impacto que ha tenido el COVID 19 en términos de salud y de negocios. Esta crisis puso a prueba la capacidad de adaptación que teníamos. Hoy sabemos que debemos ser cada día más flexibles, un desafío enorme para una empresa industrial, y focalizarnos aún más de lo que hacíamos, en cómo ayudar a nuestros clientes a ser más productivos, reducir costos y optimizar sus procesos operativos”.

Nuestra principal actividad, que es el diseño, la fabricación y la provisión de bienes y servicios de alta calidad para

la industria del Gas y del Petróleo. El sector ya venía afectado en su volumen de negocios por la situación económica argentina del segundo semestre del último año. En abril de este año, el sector de los hidrocarburos sufrió una de las crisis más agudas de su historia, desplomándose su demanda, saturando las instalaciones de almacenamiento e impactando hasta llegar al punto del absurdo de tener precios negativos. Esto generó que las empresas operadoras detuvieran aquellos proyectos de inversión que preveían incorporar producción al mercado. Esto produjo una reducción de sus operaciones al mínimo indispensable. Y eso tuvo un impacto directo en empresas como la nuestra.

Cambios técnicos: en primer lugar, tuvimos que repensar y rediseñar nuestros procedimientos y lugares de trabajo, las operaciones industriales y de servicios y la coordinación a distancia entre las distintas actividades de nuestra empresa, tanto en nuestra planta industrial como en nuestras bases de servicios. Era necesario para poder continuar trabajando, reduciendo los riesgos de contagio y cuidando la salud de nuestro personal. En particular, destaco la rápida respuesta de nuestros equipos que lograron adaptarse a un cambio en la modalidad de trabajo y, al mismo tiempo, enfrentan los desafíos de la crisis más grande que recordamos en nuestra industria.

Al mismo tiempo, nos pusimos en contacto con cada uno de nuestros clientes para entender su situación particular y sus necesidades de abastecimiento y servicios. La dramática caída en el volumen de facturación de la empresa nos obligó a coordinar con el sector gremial y con todos los trabajadores un nuevo régimen de trabajo adaptado a la nueva situación de emergencia.

La visión de MMA de desarrollar, junto a nuestros clientes, soluciones tecnológicas que resuelvan problemas, optimizando sus operaciones y reduciendo sus costos, no solo sigue vigente, sino que pasó a ocupar un lugar prioritario en la agenda de los procesos de mejora continua y en la necesidad de incrementar la eficiencia.

Nos toca vivir esta crisis cumpliendo 90 años de vida. A lo largo de cuatro generaciones, nos ha tocado enfrentar momentos muy complicados que nos pusieron a prueba. Este legado nos sirve de inspiración para poder superar esta crisis inédita y salir fortalecidos de ella.

Se dice que en toda crisis hay una oportunidad; algunas veces solo hay una crisis. Soy optimista porque incluso durante los primeros meses de la pandemia hemos implementado mejoras importantes que reducen el costo de operación. Es el caso de las mejoras en uno de nuestros equipos, el CNE PLUS, que se utiliza para la optimización de la producción mediante el ciclado de pozos de gas maduros. Mediante una mejora en el algoritmo del equipo logramos aumentar la producción de un pozo en un 20%, logrando un plazo de repago de 20 días. ■