

## Experiencia relevante

### Sector Energía

Para uno de los **mayores grupos empresarios locales**, con intereses en energía, transportes y minería, que presentaba un crecimiento inédito por la participación decidida en el proceso de privatizaciones de empresas públicas, llevamos adelante un proyecto destinado a la reorganización del primer nivel corporativo.

- se revisó para ello la relación y distribución de funciones y responsabilidades entre los niveles de gobierno, (ejercido éste por un cuerpo colegiado integrado por accionistas controlantes), y ejecutivo (constituido por los responsables de una decena de negocios y empresas controladas, en las que aquellos participaban en diversos grado en términos de capital y operación).
- el proyecto presentaba una complejidad natural por la envergadura de las operaciones, por la redistribución de poder entre los ámbitos de línea y staff corporativo, y por la necesidad de resolver la participación de los accionistas en el día a día, sin pérdida del control sobre el futuro de los negocios, pero sin desmedro de la gerencia profesional cuya independencia y acción coordinada y oportuna resultaba vital en el nuevo tamaño (cuatro veces mayor y varias veces más complejo) que habían adquirido las operaciones de negocio del grupo.
- resuelta las interfases a nivel teórico, después de la consideración de distintos modelos alternativos a la luz de la historia del grupo y de ejemplos similares en la arena nacional e internacional, se consensuaron las nuevas pautas y se esquematizaron posibles cursos de acción para la migración a la organización deseada con un calendario de dos años.
- los posibles cursos de acción se diseñaron poniendo de manifiesto las posibles deformaciones o 'patologías' a las que la organización podía quedar expuesta durante el cambio, propias de la afectación de esferas de poder que el cambio suponía.
- para asegurar el control sobre el proceso, frecuentes encuentros de los directivos afectados entre sí y de estos con los accionistas controladores fueron facilitados por los consultores para la discusión de las implicaciones de los cambios y para la suavización del conflicto potencial. La reorganización se halla en curso de implantación sin que pueda hacerse un pronóstico unívoco acerca de los plazos para su consolidación.

\* \* \* \*

Para una **empresa petrolera independiente** exitosa que encaraba la internacionalización de sus operaciones, participamos en el proceso de instauración de un renovado proceso gerencial.

- este proyecto estuvo enfocado a la compartimentación de responsabilidades y funciones entre el Directorio, con accionistas ejerciendo el control en forma personal, y el nivel de gerencias de área, ya que no existía un responsable operati-

vo único, dividiéndose la supervisión ejecutiva sobre las distintas áreas (Producción, Exploración, y otras de apoyo) entre los Directores- Accionistas.

- se llevó adelante, con la participación activa de todos los afectados, una lista de los problemas a resolver y sinergias a aprovechar y se desarrollaron con las partes afectadas por cada problema/oportunidad una serie de programas al efecto.
- se diseñó como marco un proceso gerencial 'ad hoc', que respetaba la cultura interna, pero a la vez responsabilizaba claramente a los distintos niveles de decisión por las metas, calendarios y recursos comprometidos en el negocio.
- se entrenó a los directivos de todo nivel en los nuevos roles y proceso gerencial y finalmente se introdujeron sistemas de remuneración y evaluación consistentes con el reparto de roles y responsabilidades decidido.

A dos años de instaurado los cambios organizativos descriptos hay consenso acerca de sus resultados en cuanto a la facilitación de la vida corporativa y la eliminación de barreras organizacionales al desempeño empresarial.

\* \* \* \*

Para **la principal empresa de servicios petroleros en Argentina**, con operaciones de negocio que van desde la producción bajo licencia de accesorios y equipamiento, la provisión servicios de workover, de inyección de barros y otros asociados a la prospección, producción y transporte de crudo, llevamos adelante un proyecto integral destinado a la revisión de la logística de materiales – repuestos, equipos ppal. y muletto, y de apoyo a la operación – desde su aprovisionamiento hasta su consumo, pasando por la determinación de políticas y prácticas de compra, almacenamiento, transporte, informatización de la gestión y control de gestión.

Entre los alcances del proyecto se encontró la selección de paquetes de software para mantenimiento y la determinación de niveles económicos de respuesta desde los inventarios a necesidades imprevistas de repuestos o equipos.

La complejidad del problema era significativa por la variedad de contratos que encuadraban las operaciones, la diversidad de equipos propios y de las empresas petroleras clientes, la multilocalización de instalaciones de la propia empresa, de los yacimientos en los que entregaba los servicios, y la problemática de comunicaciones para sostener una gestión on-line / real-time.