D

urante mucho tiempo las empresas petroleras en Colombia obtuvieron muy buenas ganancias gracias al buen precio internacional del crudo y no a una buena gestión de su estructura de costos y gastos, lo que generalmente suele suceder en lo que comúnmente se denomina época de vacas gordas, cuando los márgenes son muy buenos y no hay preocupación por revisar si pueden ser mejores.

La crisis derivada de la caída del precio internacional del crudo, ha llevado a todas las compañías a revisar con lupa su estructura de costos, evaluando sus procesos, cada una de sus actividades, la cantidad y costo de sus recursos.

Muchos iniciaron por el recurso “más fácil” y sobre el cual tienen todo el control, esto es, los empleados (mano de obra), identificando entre otras cosas:

* Duplicidad de funciones
* Personal con diferentes cargos en distintas áreas haciendo o controlando lo mismo
* Estructuras piramidales bastante robustas (muchos caciques)
* Mano de obra en exceso vinculada mediante contratistas

Como resultado de esta evaluación y para tener un recurso más eficiente, como estrategia se determinó la cancelación de contratistas, retiro de personal temporal, la no renovación de contratos a término fijo y, en algunos casos, el retiro de personal indefinido.

Luego revisaron todos los contratos con proveedores evaluando entre otros: plazos de pago, tarifas/precios, cantidades y calidad.

En la mayoría de compañías esto dio como resultado una disminución en tarifas/precios de hasta un 40%, mayor plazo en el apalancamiento y en algunos casos la erradicación de la mermelada en los procesos de contratación.

Evaluación de la estructura administrativa y de soporte, encontrando estructuras muy robustas y para nada eficientes y en algunos casos derroche de dinero en actividades y eventos que no agregan valor.

Considero que esto es lo positivo de la crisis, la gran mayoría de las petroleras han logrado mantener su operación e incluso algunas la mejoraron mediante procesos y recursos más eficientes. Y como efecto dominó, a sus proveedores también les tocó hacer la misma evaluación y ser más eficientes para poder mantener su relación con sus clientes.

Lo que les debe dejar una gran enseñanza: que cuando los precios internacionales del crudo sobrepasen de nuevo la barrera de los USD 70 se deberá mantener este modelo de operación.

*Héctor Alejandro Garzón Acosta*