



PLANIFICACIÓN

FECHA: JULIO - SEPTIEMBRE 2006

Prof. Leonor Dillon

Elaborado por: José Edgardo Rodríguez Medina

Trabajo Final

Plan Estratégico aplicado al área de competencia

Area de Competencia

Gerenciamiento del departamento de mantenimiento de la empresa Super Octanos.

Descripción de la empresa

Super Octanos es una empresa mixta, conformada por Pequiven (empresa petroquímica del estado venezolano) y Eni Ecofuel (empresa petrolera trasnacional de origen italiano) ambas con larga trayectoria en procesos petroquímicos. Super Octanos inicia sus operaciones en el año 1990 como respuesta a la necesidad mundial de contar con combustible de carácter ecológicos (gasolina sin plomo), su producto final es el MTBE, componente sustituto del plomo para la formulación de la gasolina, la capacidad instalada es de 530000 TM/año principalmente para abastecer el mercado de exportación en un 75% de su capacidad, su ubicación es en el Complejo Petroquímico Jose Antonio Anzoátegui, estado Anzoátegui. La principal materia prima es el gas butano producto de las corrientes de producción de petróleo en el oriente del país.

El Departamento de Mantenimiento esta enmarcado dentro de la gerencia de planta de Super Octanos, el mismo esta conformado por cinco secciones, Planificación, Electricidad, Instrumentación, Mecánica rotativa y Mecánica estática, teniendo una nomina de 39 personas fijas entre supervisores y ejecutores.

Premisas del plan estratégico de la empresa 2004-2007

La seguridad primero.

Procesos productivos en armonía con el ambiente y la comunidad

Elaborar productos competitivos en el mercado que contribuyan a disminuir el impacto ambiental de la gasolina.

Satisfacción de los clientes internos (accionistas, trabajadores) y externos (comunidad, medio ambiente)

Para dar respuestas a estas premisas se pueden destacar las siguientes acciones.

Certificación ISO9000:2000 de la cadena productiva, enmarcando el sistema de gestión de la calidad en el sistema de gestión de la empresa.

Aprobación y ejecución actual del proyecto de conversión del proceso productivo de MTBE a Iso-octano, nuevo producto con mayores beneficios ambientales que el MTBE. Se espera el arranque comercial de elaboración de Iso-octano a partir de Julio del 2007, manteniendo la planta la posibilidad de elaborar ambos productos MTBE e Iso-octano.

Actualmente se esta culminando el plan estratégico del 2007-2010 de la compañía.



Plan estratégico del Departamento de Mantenimiento del 2007-2010

Para la elaboración del plan se realizó un diagnóstico integrado donde se tomaron en cuenta el performance actual vs. el de empresas marcadoras, utilizando como herramientas el análisis estadístico de la data, entrevista con los clientes internos y externos y comparación con las mejores prácticas aplicables.

El resultado del diagnóstico fue plasmado en el siguiente resumen.

Debilidades

- Mejora continua de la confiabilidad extremadamente débil
- Ausencia de análisis de las causas de los problemas recurrentes (Malos actores)
- Manejo de vago de las estadísticas de mantenimiento.
- Poca pro actividad
- Condiciones de los ambientes de trabajo (talleres y oficinas) poco propicios para la mejora
- Indicadores de mantenimiento definidos sin tomar en cuenta la voz del cliente
- Elementos básicos de las mejores prácticas de la planificación no son cumplidos.

Oportunidades

- Aumento de la disponibilidad de la planta
- Mejora en la identificación de las variables indicadoras de deterioro presentes en los procesos productivos
- Optimización del presupuesto de mantenimiento
- Declaración de políticas de mantenimiento de alta rentabilidad
- Formación de personal en las buenas prácticas de mejora de la confiabilidad

Fortalezas

- Conocimiento de los equipos
- Elevado nivel de compromiso con el negocio
- Excelente nivel de compañerismo
- Excelente nivel técnico
- Mejora de la confiabilidad como creencia

Amenazas

- Conversión de la planta en puertas
- Activos físicos en edad avanzada
- Procesos de restauración poco óptimos
- Recursos históricamente ajustados
- Procedimientos de procura poco flexibles e imprácticos

Plan estratégico 2007-2010 del departamento de mantenimiento para dar cumplimiento a las premisas del plan estratégico de la compañía en el mismo período.

La estrategia fundamental será cambiar el paradigma existente de **evitar las fallas** a **garantizar la función de los activos físicos**, dentro de un sistema de mejora continua de la confiabilidad.



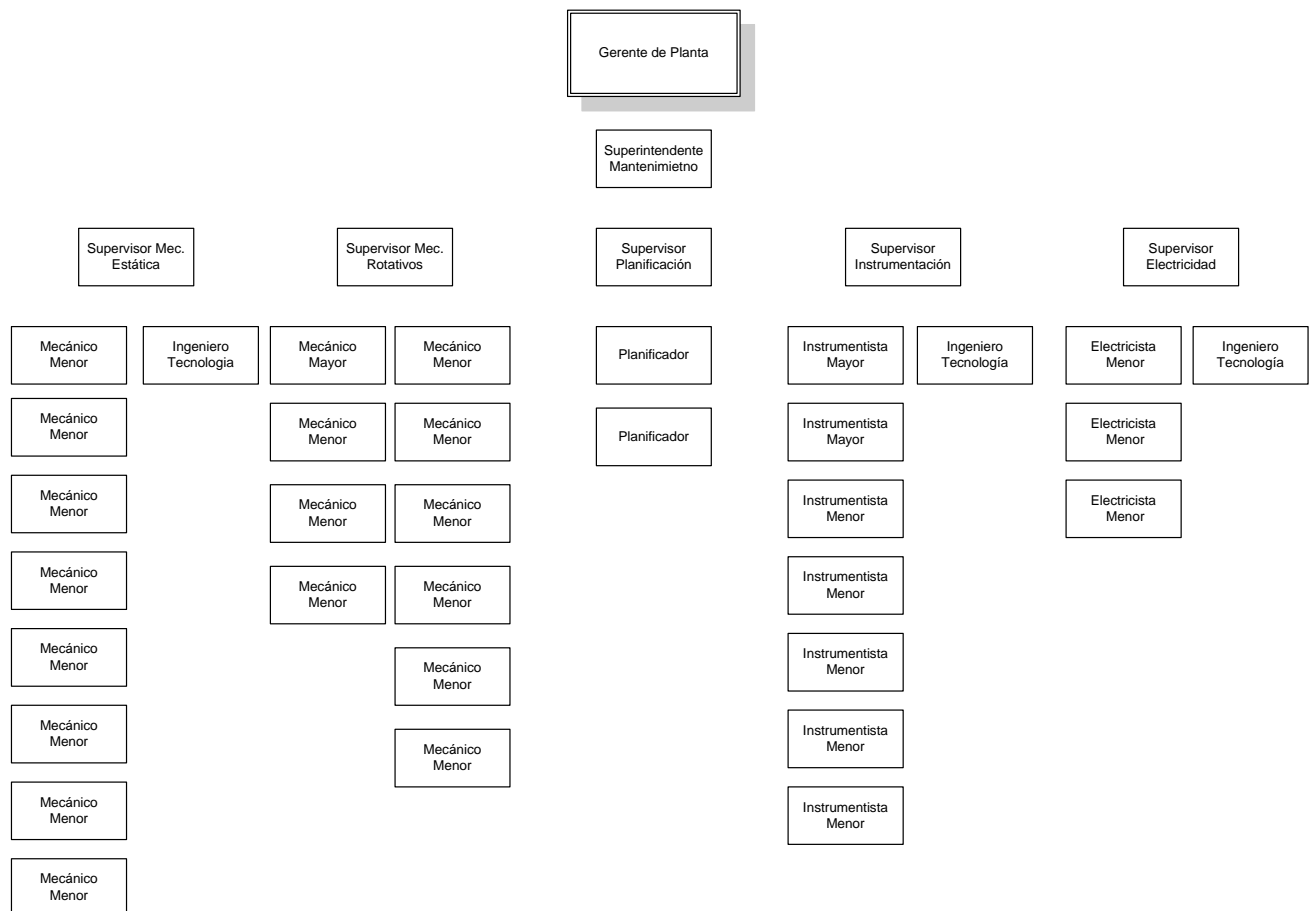
Todo sistema de mejora continua debe girar en torno al ciclo PDCA donde se ejecutan las siguientes fases:

1. Definir el Negocio y conocer la voz del cliente
2. Identificar los indicadores de control y verificación
3. Elaborar un sistema de control que permita evaluar el impacto de las actividades realizadas en los indicadores de verificación y esto a su vez sobre los de control
4. Diseñar mecanismos estadísticos (Variabilidad, Crecimiento de la Confiabilidad, etc.), que permitan validar la efectividad de las acciones ejecutadas y su posterior retroalimentación.

La estrategia de mejorar continuamente la confiabilidad en el tiempo requiere de recursos (humanos, económicos y materiales)

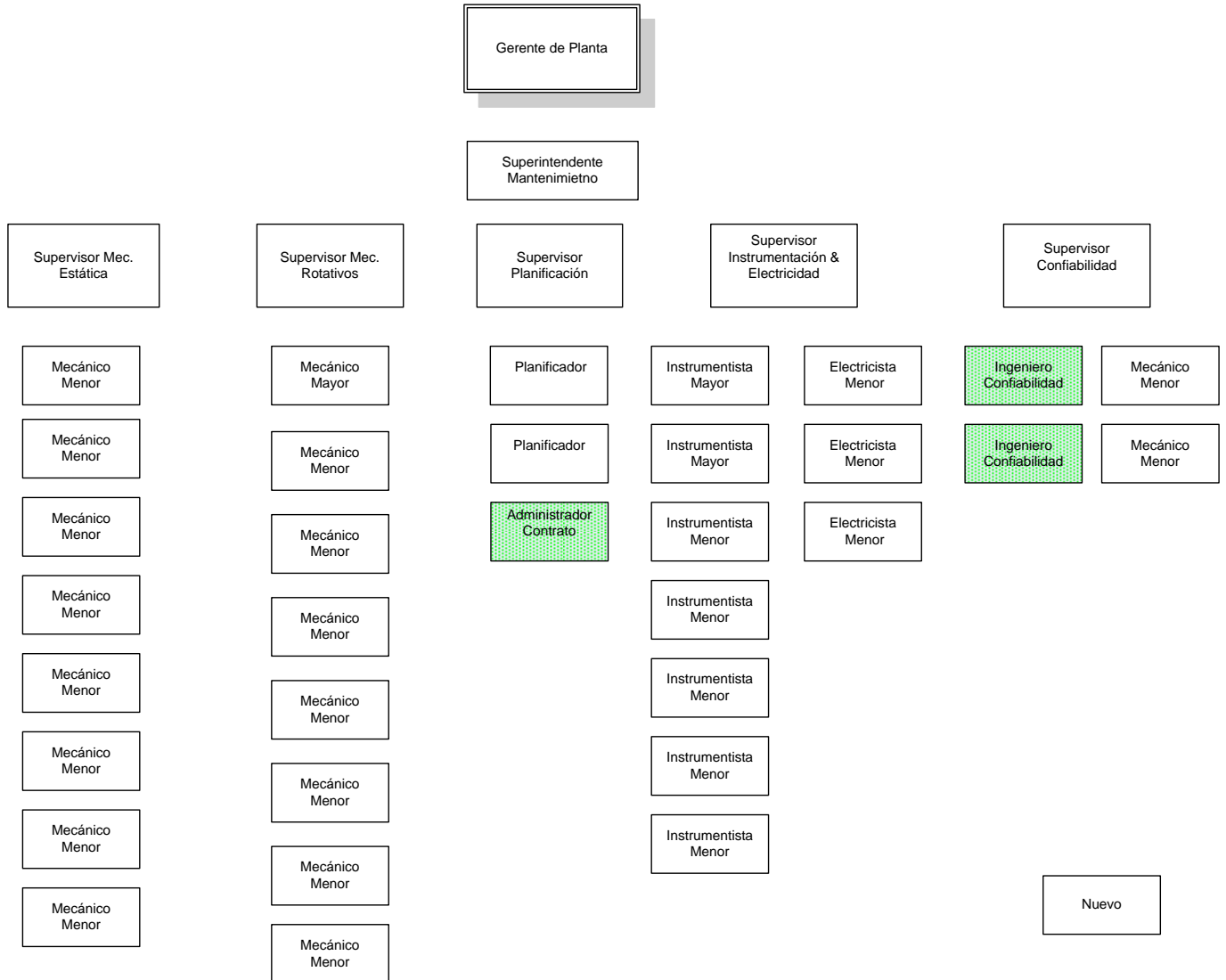
Estos recursos existen pero deben ser administrados de manera óptima por lo que el principal cambio estará relacionado a la redistribución de los recursos humanos, para lograr el ajuste de la estructura organizacional a la estrategia y no lo contrario. Los cambios serán los siguientes.

Estructura Actual





Nueva estructura



Los cambios de la estructura organizacional sufrirán los siguientes cambios

Reforzamiento de los procesos de planificación y programación de mantenimiento, cambiando el ingeniero de tecnología de estático a planificación.

Creación de la sección de confiabilidad, integrada por un supervisor y dos ingenieros de confiabilidad

Fusión de las secciones de electricidad e instrumentación

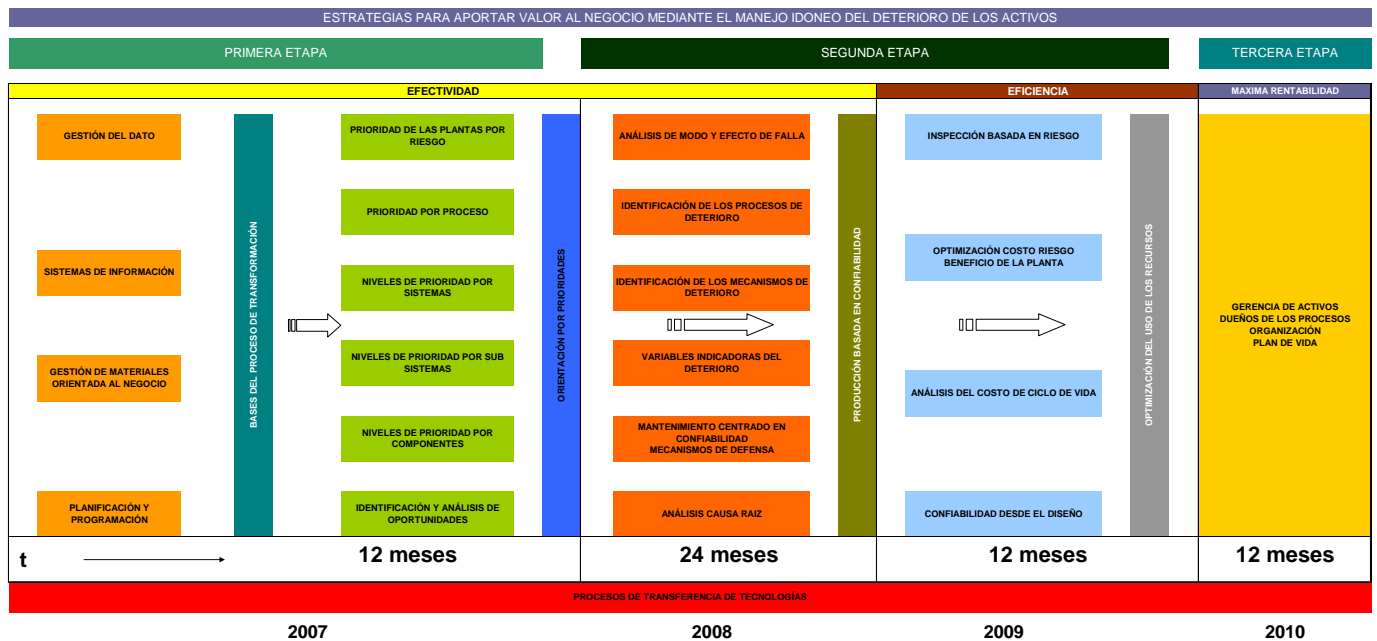
Traslado los dos técnicos predictivos de rotativos a la nueva sección de confiabilidad



Nuevas practicas a ser adoptadas en los próximos seis meses

- Definir el negocio de mantenimiento y escuchar la voz del cliente
- Definir proceso de gestión del dato
- Identificar oportunidades de mejora y priorizarlas
- Fortalecer el proceso de planificar y programar las actividades de mantenimiento
- Sincerar indicadores (fines y medios) de mantenimiento

El plan macro busca desarrollar la mejora continua de la siguiente manera



Los principales resultados esperados son

- Incremento de la disponibilidad de la planta de 82% a 90%
- Disminuir en un 40% la destrucción de valor causada por paradas no programadas.
- Optimización del presupuesto de mantenimiento en 8US\$/TM

Anexos

Visión

En el año 2010, alcanzaremos niveles de confiabilidad y disponibilidad acordes con los estándares mundiales de la Industria Petroquímica.

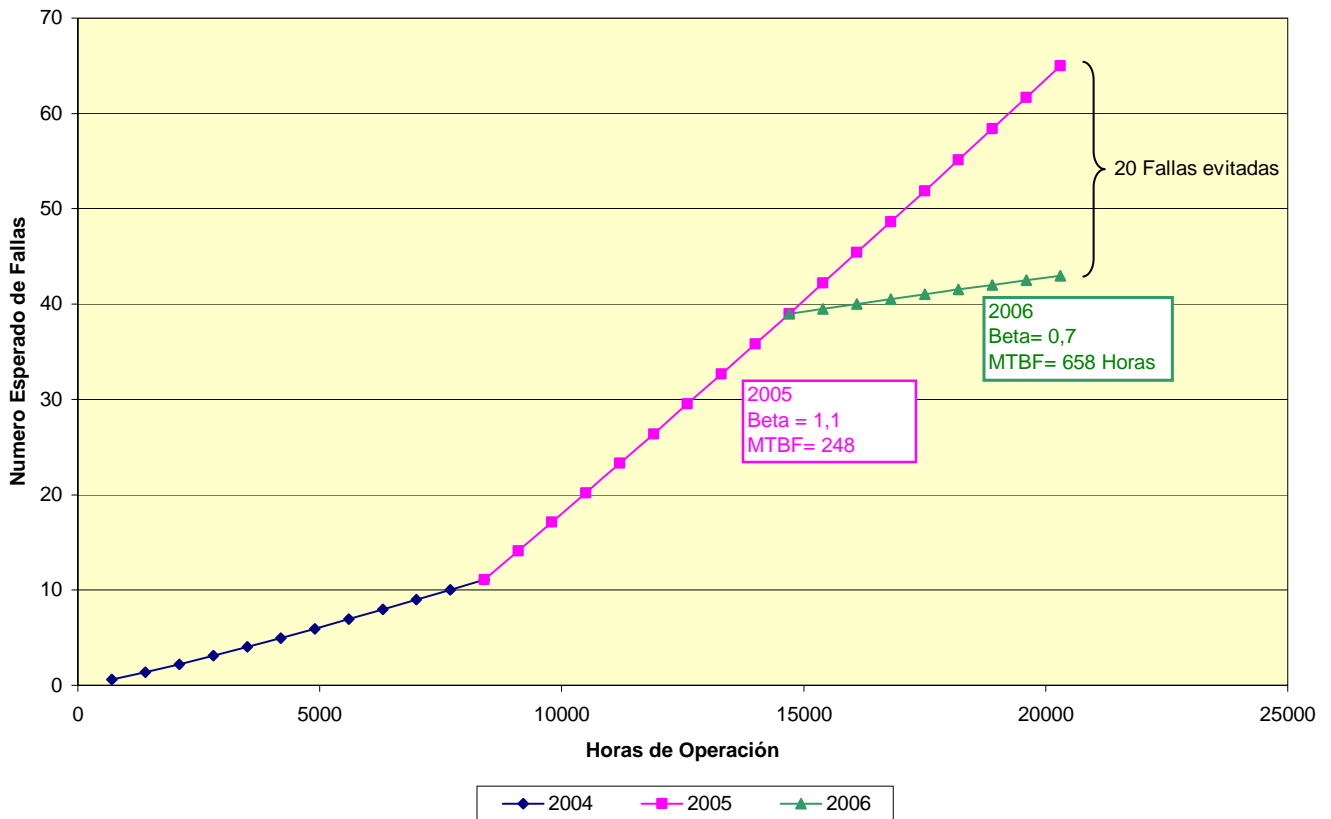
Misión

Contribuir a la mejora de la disponibilidad de los equipos e instalaciones de la planta en un ambiente de trabajo seguro para agregar valor a Super Octanos

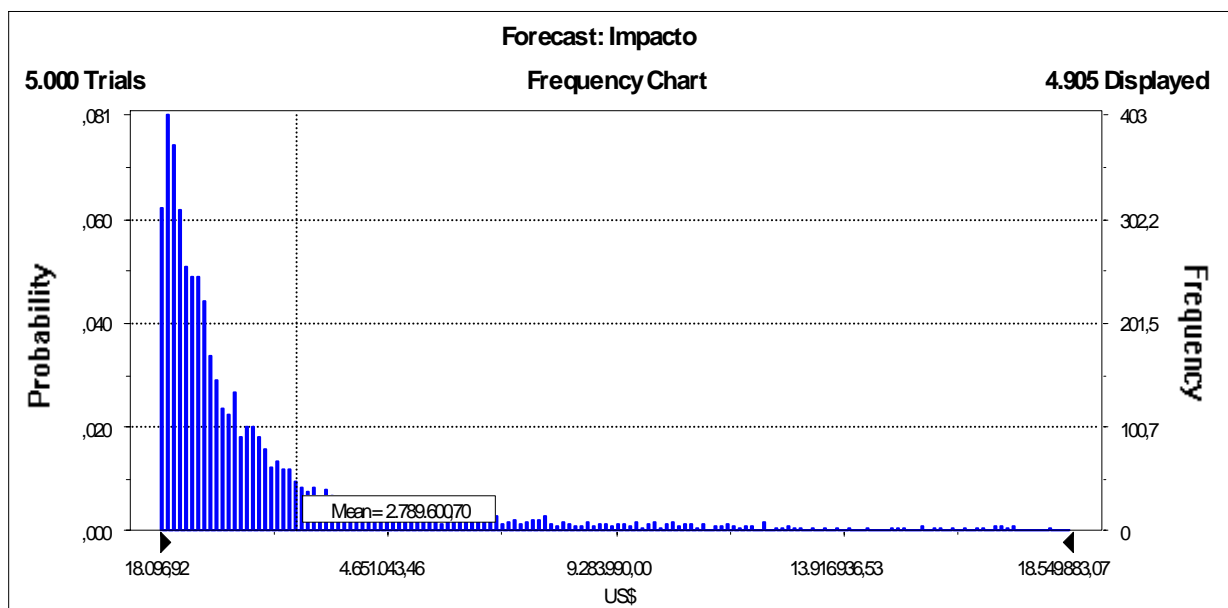


Evolución de la confiabilidad en los últimos 3 años tendencia a disminuir en el semestre actual producto de las mejoras realizadas.

Evolución de Confiabilidad Superoctanos 2004-2006

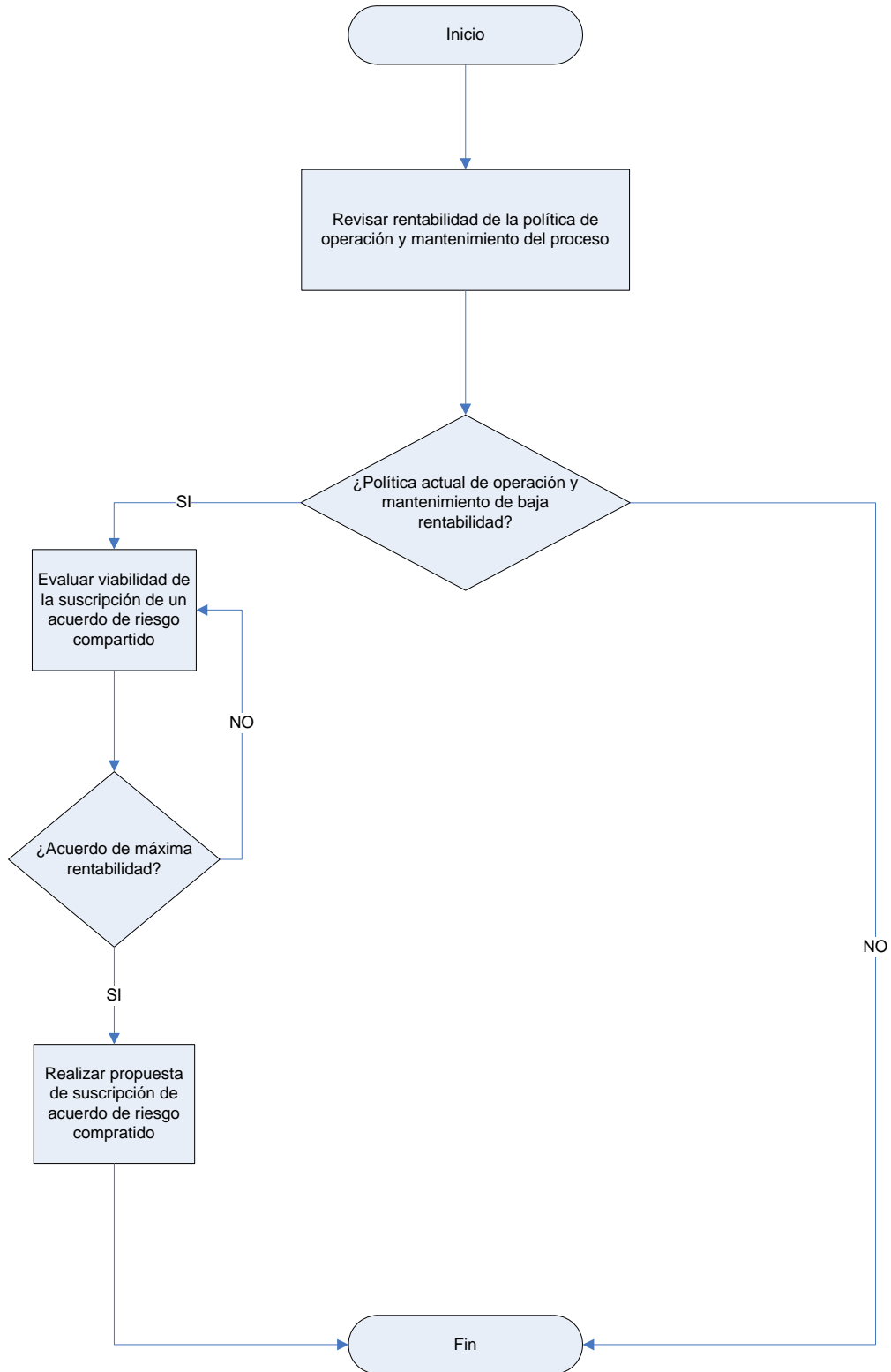


Impacto económico probable de una parada no programada



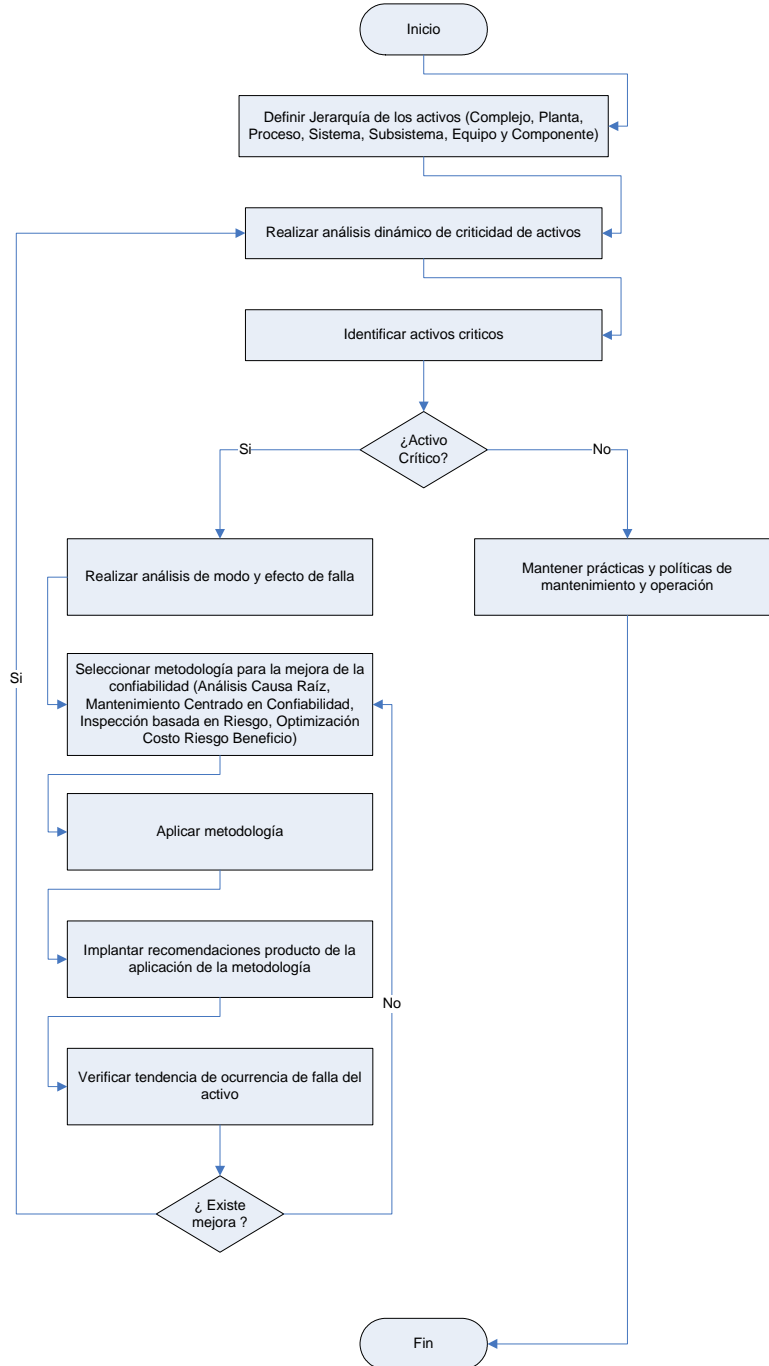


Flujograma para la revisión de las políticas de mantenimiento.





Flujograma para la evaluación de los resultados de la mejora continua de los activos físicos





Conclusiones

El plan estratégico busca determinar el rumbo necesario que debe seguir el departamento para contribuir de manera satisfactoria con la estrategia de la compañía y además permitir el crecimiento y desarrollo humano y profesional de cada una de la persona que conforman el departamento dando el espacio y la oportunidad para contribuir con de la cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.