

UNIVERSIDAD DE YACAMBU
CURSO: BENCHMARKING / SECCIÓN: B
TRABAJO 1: PLANEACIÓN DEL PROYECTO BENCHMARKING

Participantes: Yrina Carías

CONTENIDO

1. BENCHMARKING ROLL CALL

- 1.1 TIPO DE NEGOCIO**
- 1.2 CULTURA EMPRESARIAL**
- 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**
- 1.4 PERFIL DEL FACTOR HUMANO**
- 1.5 MARKETING AUDIT**
- 1.6 REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA**
- 1.7 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**
- 1.8 TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO**
- 1.9 TECNOLOGÍA DEL PROCESO**
- 1.10 INDICADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO FINANCIERO**

2. CONOCIENDO “EL MEJOR EN SU CLASE”

- 2.1 IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS POTENCIALES**
- 2.2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL CORPORATIVO**
- 2.3 IDENTIFICAR ÁREAS FUERTES Y DÉBILES DE LA COMPETENCIA**
- 2.4 COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS**

3. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

- 3.1 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS INTERNOS DEL PROCESO**
- 3.2 OBSERVACIÓN, RECOLECCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE TODO SOBRE EL PROCESO DEL SOCIO**

4. CONCLUSIÓN

5. INFOGRAFÍA

1 BENCHMARKING ROLL CALL:

1.1 TIPO DE NEGOCIO:

Petróleos de Venezuela S.A. es la corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela que se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos. La Corporación estatal, creada en 1975, por la Ley Orgánica que reserva al Estado la industria y el comercio de los hidrocarburos, cuenta con trabajadores comprometidos con la defensa de la soberanía energética y el deber de agregar el mayor valor posible al recurso petrolero, guiados por los principios de unidad de comando, trabajo en equipo, colaboración espontánea y uso eficiente de los recursos.

Por mandato de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela S.A. pertenecen al Estado Venezolano, en razón de la estrategia nacional y la soberanía económica y política, ejercida por el pueblo venezolano.

Ahora bien, PDVSA cumpliendo con un mandato constitucional y soportado en la Ley de Hidrocarburos Gaseosos, determinó la creación de una Organización de Medición y Manejo de Gas, fundamentada en los elementos citados los artículos siguientes, a fin de maximizar la rentabilidad de la gestión y reducir la incertidumbre de las decisiones tomadas a todo nivel.

Artículo 36: De los volúmenes de hidrocarburos gaseosos.... , el Estado tiene derecho a una participación de veinte por ciento (20%) como regalía,

Párrafo Único: El valor de mercado del gas natural en el campo de producción será calculado en bolívares por unidad calorífica.

Artículo 37: del cálculo de la regalía se considerará todo el gas producido y medido en el campo de producción

Artículo 38: Recibo de pago de regalía en dinero.

Artículo 40: Con el fin de medir el gas producido, utilizado y dispuesto, el titular de la licencia deberá dotar al campo de producción con un sistema de medición de la más avanzada tecnología.

Artículo 41: La medición de los volúmenes de hidrocarburos gaseosos extraídos de cualquier yacimiento, se efectuará dentro del campo de producción. Esta medición se efectuará después del separador o depurador....

Artículo 42: Para la realización de las actividades de recolección y entrega de gas, el titular de la licencia deberá tener un sistema de supervisión y control operacional de acuerdo a las Normas Técnicas Aplicables (NTA). Este sistema deberá estar interconectado con los sistemas del despachador.

GERENCIA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE UTILIZACIÓN DE GAS ORIENTE

La Gerencia de Medición y Control de Utilización de Gas Oriente, es una Gerencia que pertenece a la Gerencia General de Coordinación Operacional Oriente y esta a su vez forma parte de la EyP Oriente, Nuestra organización es la responsable de la operación y buen funcionamiento de los sistemas de medición fiscal de Gas. Para ello debe velar que las empresas operadoras garanticen el correcto funcionamiento de los componentes del sistema de medición, y de esta manera tener datos confiables y auditables de los volúmenes sujetos a pagos de impuestos y regalías. Esto incluye entre otros, los siguientes aspectos: Asegurar la calidad de las mediciones y cálculos para generar y transmitir por sistemas de información apropiados hasta el Ministerio de Energía y Petróleo, la información y documentación necesaria que respalden la gestión realizada.

1.2 CULTURA EMPRESARIAL

Pdvsa está subordinada al Estado Venezolano y por lo tanto actúa bajo los lineamientos trazados en los Planes de Desarrollo Nacional y de acuerdo a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos, dictadas por el Ministerio de Energía y Petróleo.

Pdvsa persigue la mayor efectividad en el ámbito de la gestión comunicacional, a través de la divulgación oportuna y efectiva de aquellos aspectos relevantes para el interés del pueblo venezolano, con el fin de facilitar el ejercicio efectivo de la contraloría social.

La transparencia y rendición de cuentas también constituyen un valor fundamental para PDVSA. En concordancia con este principio, la actuación del directorio, la alta gerencia y los trabajadores en general obedece a los mandatos de sobriedad, humildad, apego a los preceptos morales y administración sana y no ostentosa de los recursos propios y de la Corporación.

La reestructuración del negocio de gas en Venezuela y, por consiguiente, de la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., se encuentra en pleno desarrollo, teniendo como meta fundamental cumplir los objetivos volumétricos, así como el uso eficiente y máximo aprovechamiento del gas natural asociado a los yacimientos, permitiendo un crecimiento continuo y sostenido del negocio de explotación y producción en armonía con el ambiente y el entorno.

1.2.1 Características de la Cultura, Principios y Valores de la Empresa

Los principios de nuestra organización están basados en:

- Integración
- Solidaridad
- Cooperación

- Complementariedad
- Seguridad energética
- Desarrollo socioeconómico
- Empleo soberano de los recursos energéticos
- Visión conservacionista

Toda corporación tiene normas y procedimientos que hacen que en esta haya la existencia de mandos jerárquicos para las ejecuciones de responsabilidades asignadas. Pdvsa, venía operando de forma tal que los obreros y empleados trabajan para el jefe (gerentes, supervisores, capataces, etc.) y no para el país. Si se rompe esa cultura logrando que se trabaje para el país y no para los gerentes, coordinadores, etc. Pdvsa entrará en la fase productiva de la estabilidad no solo laboral, sino también de mayor eficiencia y reducción de costos operacionales. Crear las condiciones de ese nuevo comportamiento del trabajador que se quedó, como el nuevo que ingresó a Pdvsa; debe ser política y norte de los nuevos gerentes, coordinadores y líderes de la corporación.

Retos: El holding petrolero venezolano tiene muchos retos. Lo operacional, ambiente en el trabajo, la seguridad industrial, cumplimiento de las leyes y reglamentos laborales, justas evaluaciones del personal eficiente, proyección social, solidaridad y coordinación entre los coordinadores, gerentes y líderes, y el más importante: Pdvsa, es de todos los venezolanos, las "élites" dentro de la industria aspiramos que hayan desaparecido para siempre y se impongan una nueva mentalidad de conducir y administrar los negocios petroleros.

1.2.2 Principios organizacionales de la Gerencia de Medición y Control de Utilización de Gas

Compromiso Social

Estamos comprometidos a iniciar y respaldar esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad, con el monitoreo y conservación del medio ambiente a fin de mejorar la calidad de vida de todas las comunidades donde realizamos nuestras operaciones.

Valoración del Personal.

Valoramos la responsabilidad, el talento, la tenacidad, la vocación de servicio, la honestidad y valores éticos y morales de nuestros colaboradores. Apreciamos y estimulamos el desarrollo de sus capacidades y habilidades para que encuentren su realización en los retos que afrontamos. Propiciamos la participación del trabajador en las decisiones y un tratamiento justo por su desempeño y el reconocimiento oportuno por sus logros.

Trabajo en Equipo.

Estamos comprometidos a trabajar en equipo con responsabilidad y respeto a las normas corporativas; preservando la moralidad, el comportamiento ético y rechazando el individualismo. Somos corresponsables por la construcción y mantenimiento de un ambiente de trabajo en el que priven la disciplina, la lealtad y la transparencia en el trato entre todos los integrantes de la organización, respetando sus creencias y valores personales.

Trabajo de Calidad.

Ejecutamos todas nuestras actividades con un alto sentido de calidad mejorando continuamente los procesos; identificando, desarrollando e incorporando nuevas tecnologías como una cultura perdurable, haciendo de ello una norma de conducta en lo individual y en lo colectivo como un reto permanente.

Compromiso con los Clientes.

La satisfacción de las necesidades de los clientes, constituye la razón fundamental de la existencia de la organización, por lo que es necesario mantener una retroalimentación permanente, honesta y transparente con ellos como parte de nuestro servicio de calidad.

1.2.2.1 Misión

Coordinar y controlar sistemáticamente, los procesos asociados a la medición de gas, para generar información integral, confiable y oportuna de los volúmenes producidos y utilizados en el oriente del país; cumpliendo con los requerimientos fiscales, operacionales, de ventas y de planificación y control de la gestión financiera del negocio de los hidrocarburos. los procesos son ejecutados por un equipo humano de calidad altamente capacitado, aplicando tecnología de punta, cumpliendo con las normativas vigentes aplicables y con compromiso social a todo evento.

1.2.2.2 Visión

Ser reconocida como la organización por excelencia en la corporación para definir, implantar, implementar y controlar los procesos inherentes a la medición de gas .

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Gerencia de Coordinación Operación Oriente, cuenta con siete (7) gerencias generales (ver figura 1. Estructura organizacional Aprobada por la Junta Directiva División Oriente)

Dentro de las gerencias adscritas a Coordinación Operacional Oriente tenemos la Gerencia de Control y Utilización de Gas Oriente la cual tiene com finalidad garantizar la calidad del dato y la confiabilidad de la información, durante todas las etapas de intercambio del gas, con el nivel de autoridad necesario para la toma de decisiones acorde con esta responsabilidad y con los niveles de las organizaciones involucradas en este proceso. También, controlar los procesos asociados a la medición y despacho de gas, asegurando la emisión de información veraz y oportuna, orientada a maximizar el aprovechamiento del gas producido y utilizado por pdvsa oriente, requerida para la fiscalización, comercialización, estadística, planificación y gestión financiera del negocio del gas natural, (Ver figura 2).

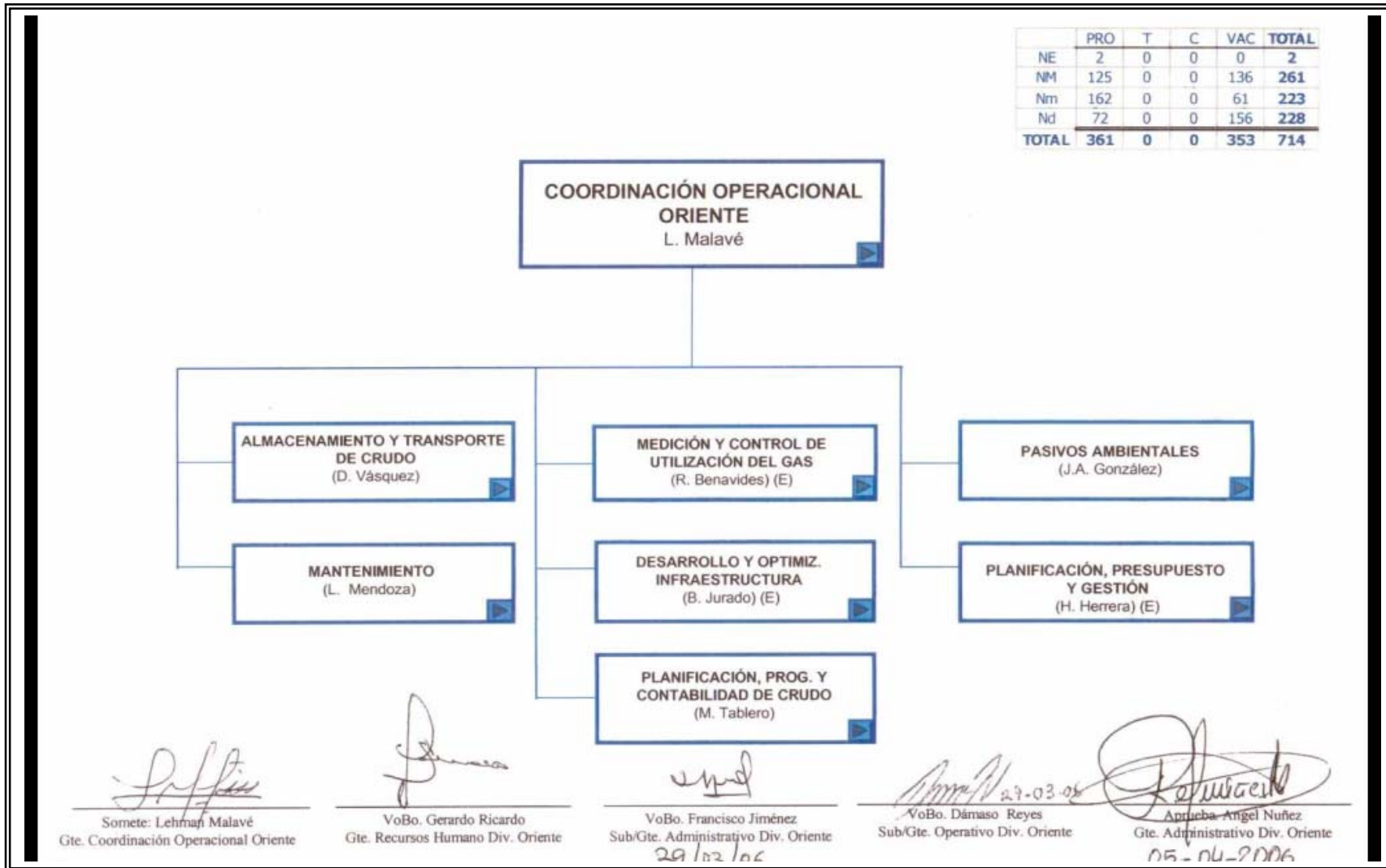


Figura 1.- Estructura Organizacional aprobada de la Gerencia de Coordinación Operacional Oriente

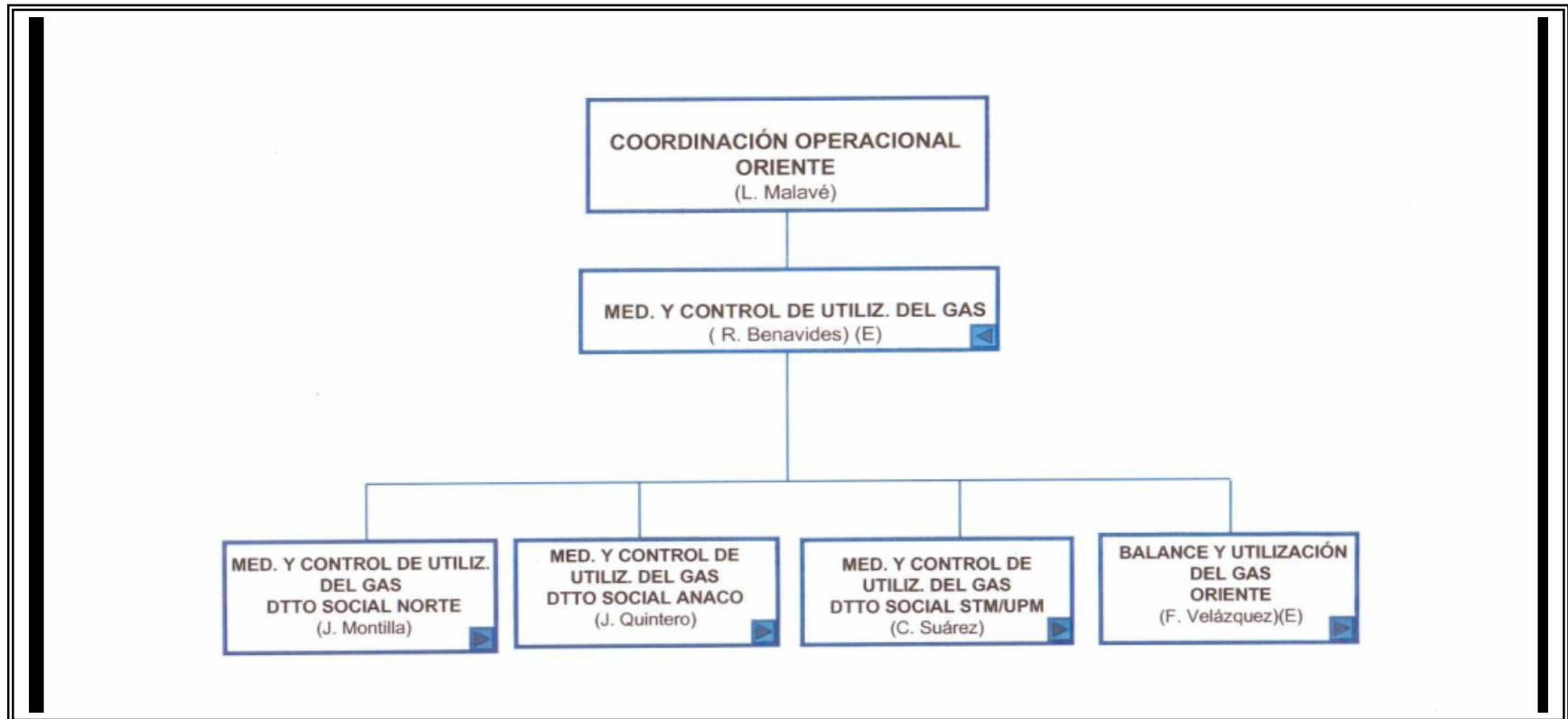


Figura 2.- Estructura Organizacional de la Gerencia de Medición y Control de Utilización de Gas Oriente.

1.4 PERFIL HUMANO (como es el trabajo en equipo y facilidades para la toma de decisiones)

Las funciones dentro de la Gerencia están bien definidas según la cadena de valor diseñada para tal fin; a continuación se listan las responsabilidades según los procesos modulares de la misma (ver Figura 3). La Gerencia tiene tres procesos modulares donde uno de ellos es compartido con los otros dos, es decir, el fin del primer proceso (confirmación metrologica) y el inicio del Proceso de balance de gas.

A continuación se listan una descripción general de cargo según los procesos modulares de la gerencia.

- **CONFIRMACIÓN METROLOGICA (Recolección, Procesamiento y Validación de datos /Proceso compartido)**

a) Sptte. de Medición y Control de Utilización de Gas; Programar, coordinar, hacer seguimiento, controlar y supervisar el desarrollo de las actividades correspondientes al proceso de medición de gas, asegurando la confiabilidad de los componentes de los equipos analizadores y medidores de las variables del proceso para determinar los volúmenes de gas producidos y utilizados con la finalidad de optimizar el control de la explotación de los yacimientos, fiscalización, control y seguimiento de los planes corporativos, cumpliendo con los leyes, normas, reglamentos, lineamientos y políticas aplicables.

b) Ingenieros de Medición de Gas: Elaborar y hacer seguimiento a la ejecución de programas de normalización, sustitución, actualización, reparación, ajuste, calibración, mantenimiento y certificación de los equipos de medición, para asegurar su confiabilidad y cumplimiento de los requisitos normativos, reglamentarios y convenidos con los clientes.

c) Supervisores de Campo: Elaborar y supervisar los programas de las actividades correspondientes a la certificación, calibración y ajuste de los equipos de medición

fiscal y de transferencia de custodia del gas producido y utilizado, garantizando la operatividad, confiabilidad y auditabilidad de estos equipos; cumpliendo con los programas de la Superintendencia de Medición y Control de Utilización del Gas y con la normativa y leyes vigentes que regulen estas actividades.

d) Técnicos de Medición de Gas: Ejecutar y apoyar las actividades correspondientes a la certificación, calibración y ajuste de los equipos de medición fiscal y de transferencia de custodia del gas producido y utilizado, garantizando la operatividad, confiabilidad y auditabilidad de estos equipos; cumpliendo con los programas de la Superintendencia de Medición y Control de Utilización del Gas y con la normativa y leyes vigentes que regulen estas actividades.

• **BALANCE Y UTILIZACIÓN DEL GAS (Recolección, Procesamiento y Validación de datos /proceso compartido):**

a) Sptte. de Balance y Utilización de Gas: Programar, coordinar los procesos de cierre diario y mensual de contables diarios y mensuales de producción, recepción, utilización, y transferencia de custodia de gas, y los correspondientes a la elaboración de estadísticas, balance y utilización del gas, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas de producción y utilización del gas en la División Oriente, utilizando recursos de alta tecnología y personal altamente calificado.

b) Ingenieros de Balance de Gas: Programar y coordinar con otras organizaciones involucradas, la ejecución de los cierres contables diarios y mensuales de producción, recepción, utilización, y transferencia de custodia de gas; emitiendo los reportes oficiales al MENPET, para el pago de las regalías, cumpliendo con lo establecido en la ley de Hidrocarburos, sus Reglamentos y la normativa interna aplicable; así como con la generación de informes estadísticos que permitan evaluar la utilización del gas, el control de los procesos operacionales, la determinación de

desviaciones y la visualización de oportunidades de mejoras de los procesos involucrados.

- c) Supervisor de Balance de Gas:** Supervisar la ejecución de los cierres contables diarios y mensuales de producción, recepción, utilización, entrega y fiscalización de gas (en el Distrito); emitiendo los reportes oficiales al MENPET, para el cálculo de las regalías, cumpliendo con lo establecido en la ley de Hidrocarburos, sus Reglamentos y la normativa interna aplicable; así como la generación de informes estadísticos que permitan evaluar la explotación de los yacimientos, producción y utilización del gas, el control de los procesos operacionales, la determinación de desviaciones y la visualización de oportunidades de mejoras de los procesos involucrados.
- d) Analistas de Gas:** Actualizar, mantener y generar toda la información necesaria en los sistemas corporativos de información que permitan la elaboración de los cierres contables diarios y mensuales de producción de Gas del Distrito, la generación de los reportes gerenciales y operacionales de la gestión así como la disponibilidad de la información histórica confiable al entorno corporativo para la toma de decisión y el seguimiento de la gestión.

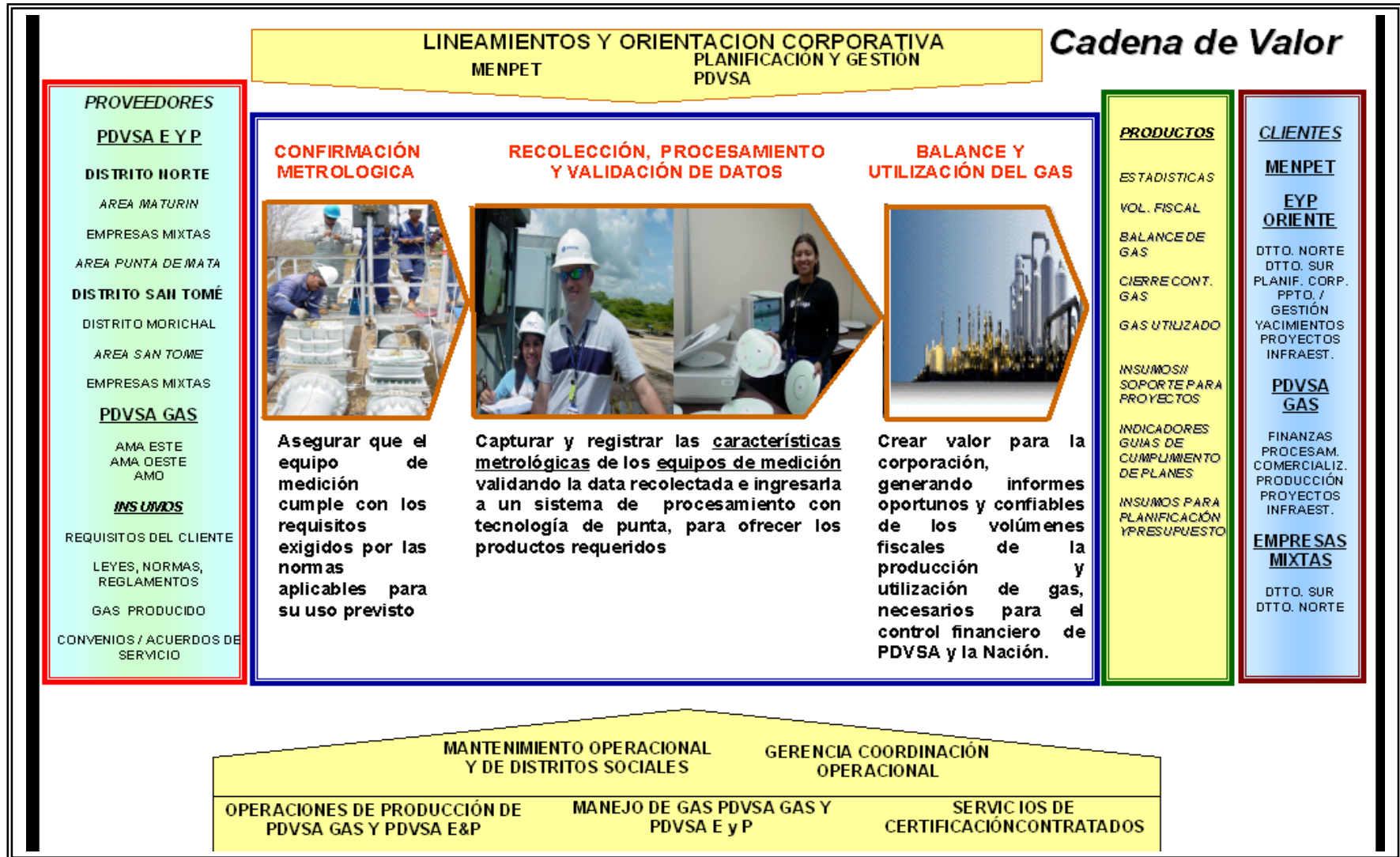


Figura 3.- Mapa estratégico de la Gerencia de Medición y Control de Utilización de Gas

1.5 MARKETING AUDIT (Marketing Mix, Share, Magnitud y Alcance del mercado, estabilidad y prestigio de la Marca)

La Gerencia de Medición y Control de la Utilización de Gas; está desplegada en todo el oriente del país a través de los diferentes Distritos (Anaco, Norte, San Tomé y Morichal); es el departamento encargado de medir el gas producido y manejado por las diferentes operadoras.

Es el ente reconocido por el Ministerio de Energía y Petróleo (MENPET) para la entrega de informes de volumetría de gas sometida al Pago de Regalías a la Nación.

1.6 REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA

La gerencia por la diversidad de actividades presenta diferentes perfiles profesionales según el cargo a ocupar.

- **Sptte. de Medición y Control de la utilización de Gas**, Profesional de la ingeniería, preferiblemente en el área de gas, química, petróleo, mecánica o afín, con experiencia mínima de 8 años en operaciones de producción y manejo de gas. Sólidos conocimientos en el área de operaciones y diseño de sistemas de control y medición de gas, aspectos técnicos y legales relacionados con la fiscalización de hidrocarburos gaseosos. Experiencia en la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales acordes con las responsabilidades del puesto. Comprometido con los valores y principios rectores de la corporación. Actitud positiva para el manejo de situaciones complejas, negociación. Liderazgo y comunicador efectivo. Dominio del idioma inglés para lectura y escritura de documentos técnicos. Conocimientos sólidos de los procedimientos y herramientas corporativas.
- **Sptte. de Balance de Gas**, Profesional Universitario, Ingeniero Industrial, Químico, Mecánico, petrolero o carrera afín, con 8 a 10 años de experiencia en áreas de operaciones de plantas compresoras, plantas de extracción de LGN, redes recolección y distribución de gas y sistemas de medición. Con conocimientos como

especialista o experiencia similar en el área de medición de gas y LGN, Ingeniería de Gas, dominio del idioma Inglés y aplicaciones de computación y conocimientos de sistemas automáticos de integración y cálculo de volúmenes de gas (SIDCAM). Capacidad para trabajar en equipo, interactuar y negociar con otras filiales, MEM, terceros y otras gerencias en Occidente.

- **Ing. de medición de Gas**, Profesional Universitario graduado en Ingeniería de Gas, Mecánica, Química, Petróleo, Mantenimiento Industrial o afín, con tres (3) o más años de experiencia en operaciones de producción y manejo de gas. Conocimientos de tecnologías de control y medición de procesos; leyes, normas y códigos aplicables a la medición de gases. Destrezas y habilidades para el manejo de paquetes o aplicaciones de computación, planificación y análisis estadístico. Innovador. Creativo. Proactivo, con actitud positiva para el manejo de situaciones complejas. Integrador y motivador del trabajo en equipo basado en la gestión de calidad. Facilidad para leer e interpretar documentos técnicos en inglés.
- **Ing. de Balance de gas**, Profesional universitario graduado en la rama de Ingeniería de Gas, Petróleo, Químico, Mecánico o afín, con tres (3) años o más de experiencia en operaciones de producción y manejo de gas de manejo de gas o asociado a los procesos de producción; con conocimientos básicos de yacimientos y sólidos de las normativas gubernamentales de fiscalización señaladas por el MENPET, normas internacionales aplicables y técnicas estadísticas. Destrezas: Habilidad para el manejo de paquetes de computación y simuladores. Aspectos Generales: Capacidad para la solución de problemas, habilidades de negociación, interrelación personal, generación de ideas innovadoras y trabajo en equipo multidisciplinarios. (Iniciativa, creatividad y actitud positiva para integrar equipos con base a la calidad)
- **Supv. de Campo**, Profesional Universitario en Ingeniería de Gas, Petróleo, Químico, Mecánico o afín, con experiencia deseable de tres (3) o más años en operaciones de producción y manejo de petróleo y gas. Conocimientos sólidos de los procesos de medición, normas y leyes que rigen el proceso de medición de hidrocarburos

gaseosos. Destrezas y habilidades para el manejo de paquetes de computación, análisis de operaciones y estadísticas. Actitud positiva para el manejo de conflictos y relaciones con el personal, proactivo, innovador, creativo, facilidad para motivar e integrar equipos de trabajo. Dominio del inglés a nivel de escritura y lectura.

- **Supv. de Balance de Gas**, Profesional universitario graduado en la rama de Ingeniería de Gas, Petróleo, Químico, Mecánico o afín, con cuatro (4) años o más de experiencia en operaciones de producción y manejo de gas; con conocimientos básicos de yacimientos y sólidos de las normativas gubernamentales de fiscalización señaladas por el MENPET, normas internacionales aplicables y técnicas estadísticas. Destrezas: Habilidad para el manejo de paquetes de computación y simuladores. Aspectos Generales: Capacidad para la solución de problemas, habilidades de negociación, interrelación personal, generación de ideas innovadoras y trabajo en equipo multidisciplinarios.(Iniciativa, creatividad y actitud positiva para integrar equipos con base a la calidad)
- **Técnicos de Medición**, Técnico Superior Universitario en Gas, Instrumentación o afín, con conocimientos básicos en operaciones de producción, transporte y medición de gas; mantenimiento, calibración y certificación de equipos asociados. Conocimiento de leyes, normas y procedimientos que rigen la medición de gas. Excelentes relaciones inter-personales y comunicación efectiva. Manejo de aplicaciones informáticas básicas.
- **Analistas de Gas**, Técnico superior en gas, informática o afín. Con conocimientos en operaciones de producción, transporte de gas y centinela modulo pozo y gas. Excelentes conocimientos en el manejo del sistema centinela modulo gas y de la herramienta browser y de programación bajo ambiente de windows.

1.7 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Los productos generados por la gerencia es información la cual puede ser clasificada de la siguiente forma:

- Estadísticas de la Producción, Manejo y /o Utilización del Gas por Distritos
- Informes de volumen fiscal de gas por Distrito y Consolidado
- Balance de Gas por Operadoras y Distritos
- Cierre Contable de gas
- Insumos / soportes para proyectos
- Indicadores guías de cumplimiento de planes
- Insumos para planificación y presupuesto.

1.8 TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO

El insumo requerido para la generación del producto es la medición de gas natural, actualmente este proceso es realizado por equipos de medición No automatizados, (la tecnología actual de medición se basa en la caída de presión que produce el paso del fluido por una placa colocada perpendicularmente a la dirección de este, junto con un registrador tipo fuelle (registros de lecturas en discos de medición)). Este uno de los factores limitantes en la entrega oportuna de información.

Para obtener los diferentes informes a ser entregados a nuestros clientes contamos con una serie de programas y/o herramientas automatizadas, entre las que podemos mencionar:

- Sistema Automatizado de Integración de Cartillas de Gas (SAICG)
- Control de Medidores (CMGAS)
- Sistema Centinela Gas
- Correo Electrónico de la Empresa.

1.9 TECNOLOGÍA DEL PROCESO

La figura 4. Muestra el esquema general del proceso de medición de gas y generación de información.

El mismo se inicia con la planificación de las actividades asociadas a los equipos de medición (Calibración, Certificación, Instalación de Nuevos equipos, análisis, entre otros), luego el proceso de actualización del Sistema Centinela Gas (parámetros operacionales); recepción y digitalización de discos

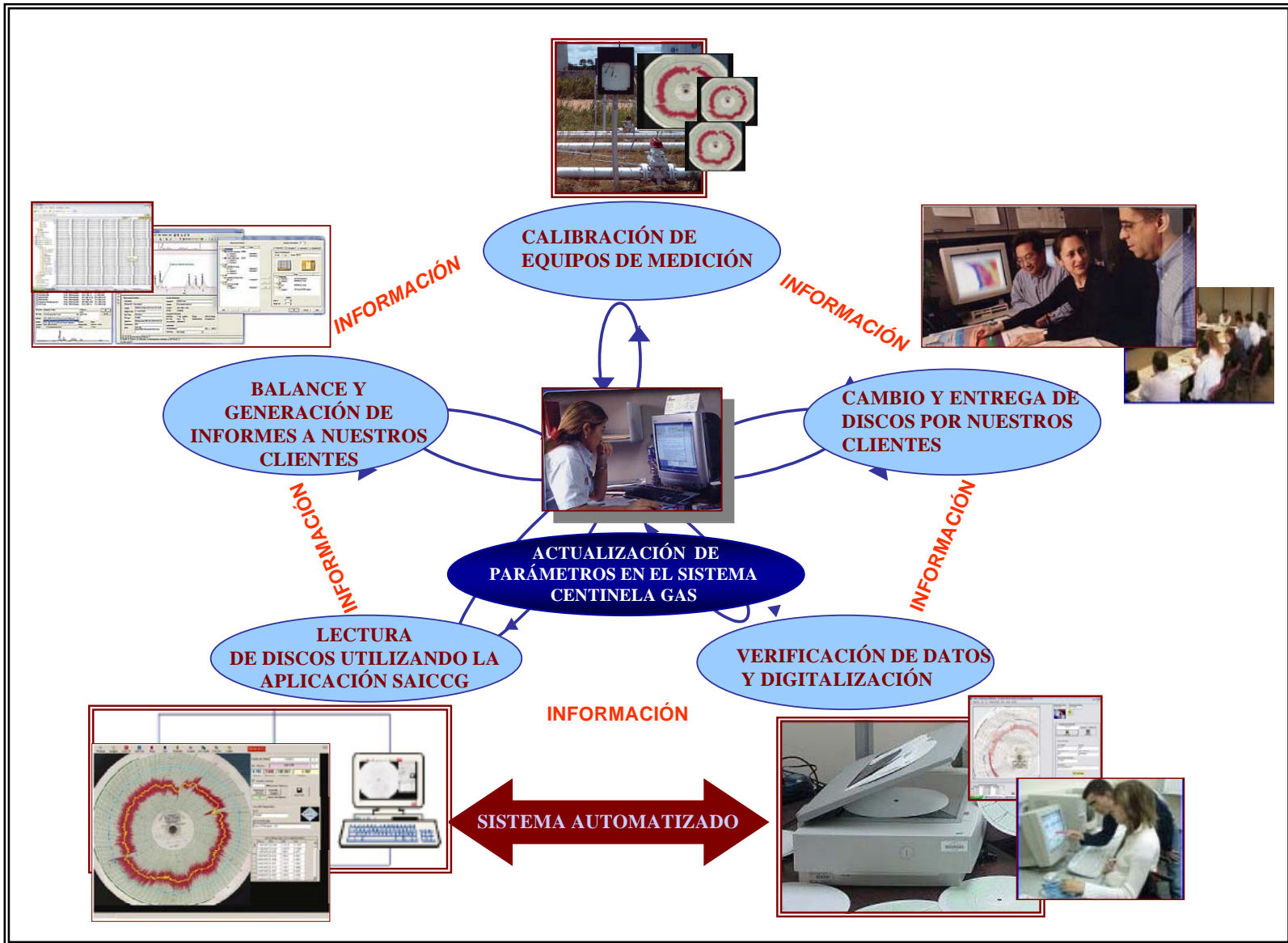


Figura 4. Esquema general del proceso de generación de información

1.10 INDICADORES CLAVES

Tabla 1. Perspectiva Financiera y Externa

ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y METAS					
Perspectiva	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INDICES
FINANCIERA	OPTIMAR EL VALOR AGREGADO	Optimar la eficiencia operacional	Costo de la Medición de Gas	Optimar el costo del volumen medido	$\frac{\text{Desemb Real./Vol. Tot.Real.}}{(\text{Ppto Plan/Vol.Total. Prod.Plan})}$
		<i>Socializar el uso del capital</i>	<i>Desembolso en apoyo a obras sociales</i>	Una obra social mínimo por cada servicio contratado	$I_{RS} = \frac{\text{Población beneficiada}}{\text{Desembolso en obras sociales}}$
CLIENTES, SOCIO, COMUNIDAD	CREAR VALOR AGREGADO	Optimar relación con clientes, socios y proveedores	Acuerdos de servicio para satisfacción de las necesidades del cliente, socio y/o proveedor	Suscribir un acuerdo de servicio por Unid. Negoc. relacionada	$I_{ac} = \frac{\text{N}^\circ \text{ acuerdos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Unidades de Neg.}}$
		Emitir información confiable y oportuna	Satisfacción del cliente	Eliminar retrabajo y rechazos	$I_r = \frac{\text{N}^\circ \text{ Informes aceptados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total Informes}}$
				Entrega oportuna de la información	Hora entrega informe diario entre 3:45 y 4:15 p.m Fecha de entrega del informe mensual: antes del 5° día del mes siguiente
Mejorar el control de la utilización del gas	Cumplir con la normativa del MARNR y MENPET	% utilización de gas = ó > a 98%	$I_{UG} = \frac{\text{Vol. Gas Utilizado} \times 100}{\text{Vol. Total Gas Producido}}$		

Tabla 2. Perspectiva Externa e Interna

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS					
Perspectiva	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INDICES
CLIENTES, SOCIO, COMUNIDAD	AFIANZAR COMPROMISO SOCIAL	<i>Apoyar al desarrollo endógeno sustentable</i>	Nivel de sinergia con las comunidades	Participación activa del personal en organismos sociales	$I_{RS} = \frac{\text{Nro. Participantes}}{\text{F. Laboral}} \times 100$
PROCESOS INTERNOS	MEJORAMIENTO CONTÍNUO	Normalizar la infraestructura de medición de gas	Cantidad de equipos de medición de gas adecuados a las NTA	100% equipos Normalizados	$I_{EN} = \frac{\text{No. Equipos Normalizados} \times 100}{\text{No. total de Equipos instalados}}$
		Optimar procesos de medición de gas	<ul style="list-style-type: none"> •Equipos de Medición de Caudal •Analizadores de Composición Química •Digitadores •RTU's •Dispositivos MV •Software •Bases de Datos •Computadores de Flujo •Laptops 	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustar y calibrar s/norma, los equipos para asegurar la confiabilidad de la información a generar. •Certificar los equipos de medición del caudal de transferencia de custodia y sujeto a pago de regalías 	$I_{CL} = \frac{\text{No. Equipos Calibr} \times 100}{\text{No. Equipos Prog. Calib.}}$ $I_C = \frac{\text{No. Equipos Certif.} \times 100}{\text{No. Equipos Prog. Certif.}}$

Tabla 3. Perspectiva interna

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS					
Perspectiva	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INDICES
PROCESOS INTERNOS	MEJORAMIENTO CONTÍNUO	Optimar procesos de medición de gas	Procedimientos actualizados para: <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de características metrológicas. • Diseño de componentes de equipos de medición. • Digitación de gráficos de PD. • Recolección de cromatografías. • Cómputos de caudal de flujo de gas • Utilización de SAIGC/Centinel. • Informes diarios • Informe mensual interno • Informe Fiscal (MENPET). • Cálculo preliminar de Regalías. • Informes de Gestión 	Elaborar el Manual de Procedimientos	$I_{MC} = \frac{\text{Proced.Elaborados} \times 100}{\text{Procedimientos a ejecutar}}$ $I_{MC} = \frac{\text{Proced.Revisados} \times 100}{\text{Procedimientos elaborados}}$

Tabla 3. Perspectiva Interna...continuación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS					
Perspectiva	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INDICES
PROCESOS INTERNOS	MEJORAMIENTO CONTÍNUO	Implementar Sistema de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Gestión de la Calidad 	Implantar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad	Progreso= % de avance
		Optimar los procesos de medición de gas	Puntos Fiscalización, Transferencia de Custodia y Referenciales	<ul style="list-style-type: none"> Adecuar los equipos y sistemas de medición fiscal y transferencia de custodia, con tecnología de punta 	$\frac{\text{Nro. de puntos de medición sustituidos}}{\text{Nro. de puntos de medición Fisc. Transferencia de Custodia}} \times 100$

Tabla 4. Perspectiva Organizacional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS					
Perspectiva	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INDICES
Desarrollo Organizacional	Valorizar al Personal	Captar y retener personal idóneo	Fuerza Laboral	Fuerza Laboral Planificada en la Estructura Organizativa	$I_{FL} = \frac{\text{Flaboral Existente}}{\text{Flaboral Estructura}} \times 100$
			Clima Laboral	Reconocimiento oportuno de logros	Indice de Satisfacción = ó > a 100 por Encuesta
		Desarrollar las Competencias Clave	Programas de adiestramiento y desarrollo de personal en base a DNA y competencias clave	Cumplir 100% y/o superar el Programa de Adiestramiento	$I_{pa} = \frac{\text{HH ejecutadas}}{\text{HH planificadas}} \times 100$
		Promover una Cultura basada en los Principios Organizacionales	Nivel de asimilación de la misión, visión, principios y valores de la organización	Asegurar la asimilación de los Principios Organizacionales	Indice de Conocimiento de los valores de la organización = a 100% por Encuesta Mensual
		Estimular la conciencia de Responsabilidad Social	Participación de los trabajadores en las actividades comunitarias	Impulsar la participación activa del trabajador en organismos sociales	$I_{ps} = \frac{\text{Nº empleados en organismos sociales}}{\text{Fuerza Laboral}}$

2. CONOCIENDO “EL MEJOR EN SU CLASE”

2.1 IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS POTENCIALES

En la actualidad, la teoría moderna de la administración nos permite conocer una nueva visión, un nuevo papel de la gerencia, la cual debe mantener la sinergia en la organización, con los trabajadores y los directivos, proveedores y clientes, y con personas de otras organizaciones donde existan y puedan haber relaciones y transacciones.

Según Michael Spendolini “benchmarking” es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

Para la realización de un proceso de benchmarking existe una variedad de metodologías desarrolladas. Una de ellas, propuesta por Robert Boxwell, es la siguiente:

- Determinar en qué actividades vamos a hacer benchmarking, esencialmente en actividades cuya mejora vaya a contribuir de modo significativo a la competitividad de la organización.
- Determinar los factores claves por medir.
- Identificar las compañías con prácticas más avanzadas.
- Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas
- Medir nuestra propia actuación.
- Desarrollar un plan para igualar y superar, ó mejorar el modelo.
- Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados.
- Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

El **benchmarking interno** consiste en identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas, etc. de nuestra propia organización, para luego poder aplicarlas en otras áreas de la organización que tengan actividades similares.

Este tipo de benchmarking lo realizan a menudo organizaciones grandes, con actividades ampliamente extendidas, con locales en diversas partes de un país ó del mundo, y es que algunos procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más

eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompaña al benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir esa información a otras partes de la organización.

En función a lo anterior, el estudio de Benchmarking a aplicar será del tipo Interno, ya que nuestra gerencia es la encargada ante el Ministerio de Energía y Petróleo de entregar la volumetría de gas que será sometida a pago de regalías a la nación. Situación similar sucede con la parte de crudo; existe una gerencia también adscrita a Coordinación Operacional Oriente encargada de emitir y/o generar la información de crudo que será sometida a pago de regalía.

En tal sentido se realizará el análisis de Benchmarking con esta gerencia; ya que el producto final es el mismo (entrega de información /hidrocarburos producidos sometidos a pago de regalías) y el tiempo de entrega de la información para ambas partes (crudo y gas) según lo establecido por el MENPET es el mismo:

- Los primeros dos días de cada mes se debe hacerle cierre mensual de crudo y gas.
- Los primeros cinco días de cada mes deben estar listos los informes de producción y distribución de crudo y gas a ser sometido a pago de regalías.
- Y finalmente los primeros veinte días de cada mes los informes luego de pasar por las diferentes zona de jefatura para su revisión y aprobación deben estar en la Gerencia de Finanzas Corporativas Caracas, para canalizar el pago a la nación

Entonces el Socio Potencial será la **Gerencia de Medición de Crudo;** la cual se encarga de la contabilidad de crudo a nivel de Oriente, el producto de esta gerencia es análogo al de la gerencia de Medición de gas.

2.2 DESCRPCIÓN DEL PERFIL CORPORATIVO

Por formar parte de la Gerencia de Coordinación Operacional Oriente está bajo los mismos principios corporativos

2.3 IDENTIFICAR ÁREAS FURTES Y DÉBILES DE LA COMPETENCIA

Fortalezas:

- Personal altamente calificado
- Estructura organizacional con más de 10 años en la empresa
- Sistema de Gestión de Calidad implantado
- Reconocidos ante todas las unidades y operadoras como el ente encargado de generar y emitir las volumetría de crudo producida en el oriente del País
- Organización líder en la ejecución del cierre mensual de crudo y gas
- Informes automatizados de crudo (vol. Sometido a pago de regalías)
- Tiempos de respuestas a clientes potenciales (MENPET) dentro de lo establecido la normativa vigente de hidrocarburos-

Debilidades:

- Depende de la carga y validación de las pruebas de pozos por parte de las operadoras
- Fuerza laboral incompleta según estructura organizacional
- Más del 30 % del personal es contratado
- Poca planificación en las actividades inherentes previas al cierre de crudo y gas

2.4 COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS

Debido a que Nuestra Gerencia General (Coordinación Operacional Oriente) es la responsable frente al Ministerio de Energía y Petróleo de la entrega real y oportuna de la volumetría de crudo y gas sometida a pago de regalías. La cooperación de ambas gerencia (Medición de crudo y Medición de gas) está intrínsecamente asociada en los

objetivos estratégicos de la gerencia. En tal sentido, como la Gerencia de Contabilidad de Crudo tiene más trayectoria en la organización y ya cuentan con un sistema de Calidad bien Consolidado e implantado; actualmente se tiene un equipo de trabajo (personal de la gerencia de crudo y la gerencia de gas) para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en la gerencia de medición de Gas. Adicionalmente, como la información debe ser entregada al MENPET en el lapso de tiempo ya descritos se llevan a cabo mesas de trabajo para realizar el cierre contable de crudo y gas (este último depende del primer proceso); esto con la finalidad de garantizar los tiempos de entrega de la información.

3. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

3.1 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS INTERNOS DEL PROCESO

Como ya mencionó la Gerencia de Contabilidad de Crudo cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, lo cual marca la diferencia en la entrega de la información. Como es característico de todo SGC la documentación de sus procesos y desviaciones hace que la gerencia sea una de las más fuertes dentro de Coordinación Operacional; la mejora continua está presente a lo largo de todos sus procesos modulares.

3.2 OBSERVACIÓN, RECOLECCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE TODO SOBRE EL PROCESO DEL SOCIO

El personal de la gerencia de Crudo está alineado con las metas de la organización; en tal sentido las desviaciones de los procesos son fácilmente detectadas, documentadas, corregidas y divulgadas. La gerencia cuenta con varios auditores internos y líderes de Calidad (certificados por la empresa BUREAU Vertidas) que apoyan tanto la gestión de su gerencia como las del resto de las gerencias que conforman Coordinación Operacional. Otros de los puntos fuertes que presenta son los acuerdos compromisos con clientes y proveedores (documentados, revisados y actualizados con regularidad); evidentemente cuando una organización tiene claro sus compromisos con sus clientes y proveedores los esfuerzos no son desviados y están dirigidos al logro de sus objetivos.

6. CONCLUSIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grande. Uno de los retos principales es la competitividad, tanto a nivel local/nacional como internacional.

Existen muchas herramientas que las empresas pueden aplicar con el propósito de bajar los costos y aumentar la productividad, entre estas herramientas o fórmulas de encuentra el Benchmarking, el cual puede definirse como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

Entonces, podemos decir que el propósito final del proceso es crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; para ello es necesario desarrollar la colaboración, el apoyo mutuo, de manera que se pueda innovar, ensayar nuevas cosas, llegar a ser excepcionalmente productivos y eficaces, y convertirnos en un modelo, un punto de referencia, un “benchmark”. Por lo tanto, el Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

7. INFOGRAFÍA

1. **Por Martín Taype Molina. BENCHMARKING: COMO APRENDER DE LOS MEJORES**, Bajo este enfoque veamos el término “benchmarking”, una palabra cada vez más difundida que, por su importancia, tendremos que agregarla a nuestro vocabulario. La palabra “benchmark” puede traducirse como un punto de referencia. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/benames.htm>
2. **BENCHMARKING**, En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking. <http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml>
3. **Gestión empresarial, Información para competir**, Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía. <http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/benchmarking.mspx>