



¿Cómo aprovechar la coyuntura para mejorar la competitividad?

El dilema de hoy es enfrentar un escenario menos dinámico, más volátil y con menores tasas de crecimiento, avanzando no sólo hacia una racionalización de los costos sino aprovechando la oportunidad para instalar mejoras profundas en productividad.

Por: Aurys Consulting para revista Energiminas, Perú.

Nos encontramos ante un entorno de negocios menos dinámico, más volátil y con menores tasas de crecimiento. La reacción normal y esperada es que los ejecutivos de las empresas mineras se enfoquen en reducir los costos al mínimo para hacer frente a la baja esperada del precio de los commodities, restringiendo presupuestos, racionalizando los costos y deteniendo gran parte de las inversiones, es decir, enfocarse en lo mínimo indispensable para mantener la operación actual.

Desde la visión de Aurys Consulting, si bien consideramos necesario enfocarse en lo mínimo indispensable para mantener la operación, este momento del mercado también significa una oportunidad para enfocar los esfuerzos en una mejora profunda de la productividad con una visión más amplia que sirva de base para una mejora real y duradera de la competitividad de las compañías mineras y de la industria.

Desde este punto de vista, la racionalización de costos debe ser acompañada con algunas palancas que permitirán no sólo reducir el costo actual sino también mejorar la competitividad de la operación de una manera sostenible en el tiempo. Enfocarse en incrementar la productividad en sentido amplio, optimizar el capital empleado y contar con organización y cultura de operación a bajo costo, son esenciales para complementar la racionalización de costos realizada.

Algunos aspectos a tener en cuenta para lograr una mejora en la productividad y reducción de costos duradera son:

- Fijarse objetivos ambiciosos de reducción y optimización: un proceso

estructurado de mejora de la productividad puede generar importantes resultados para la compañía, los que típicamente pueden estar entre el 10 y 25% de ahorro.

- Mantener siempre una visión de costo total y mejora de la productividad total: enfocarse sólo en determinadas áreas o tipos de costo puede generar aumentos no esperados en aquellos ámbitos fuera del objetivo de optimización.
- Aplicar una aproximación por proceso y por tipo de costo de manera simultánea: buscar optimizaciones y sinergias de manera transversal a la organización.
- Aplicar un enfoque pragmático que privilegie resultados rápidos: mantener un balance adecuado entre análisis y ejecución que permita, por un lado, avanzar con la rapidez que necesita el negocio y, por otro, minimizar errores que pueden terminar costando más caro.
- Aprovechar al máximo las capacidades disponibles: considerar el uso de recursos propios en su máximo potencial. Este puede ser un muy buen momento de evaluar los niveles de externalización existentes.

¿Cómo enfrentar un proceso de mejora de la productividad y reducción de costos?

La reducción de costos y mejora de la productividad no son el resultado de una simple decisión. Para su ejecución se requiere seguir un enfoque estructurado y con el involucramiento transversal de personas clave de la organización.

Un enfoque de trabajo general debe contemplar la ejecución de un proceso estructurado en dos fases:

1. **Fase Top-Down:** se busca generar transparencia sobre la real situación de costos y productividad de la compañía, se analizan las palancas de mejora aplicables a cada tipo de costo/proceso, se integran y optimizan las iniciativas de mejora en curso, se definen objetivos concretos de mejora y las prioridades para la implementación. Esta fase es fundamental para enfocar los esfuerzos y definir los niveles de ambición del equipo ejecutivo pero debe ser realizada de manera rápida, involucrando a un equipo acotado y con foco en definir las acciones necesarias para una implementación inmediata en la próxima fase.
2. **Fase Bottom-Up:** en esta fase se avanza en el despliegue, detalle y apropiación de los objetivos y acciones de mejora identificadas, procurando involucrar a las personas responsables de asegurar la implementación de las mejoras y optimizaciones. Es necesario complementar la implementación con acciones concretas y sistemáticas de verificación y aseguramiento de resultados; y con aquellas que permitan retroalimentar el proceso con lecciones aprendidas que sirvan de base de conocimiento para futuros procesos de mejora.

Para lograr el éxito en la implementación de este enfoque, la organización requiere contar con los siguientes siete elementos claves:

1. Contar con el liderazgo explícito del equipo directivo.
2. Involucrar en forma transversal a las distintas áreas de la compañía.

3. Integrar el esfuerzo de mejora de la productividad y reducción de costos con la planificación de la compañía.
4. Asegurar la disponibilidad de información y personas clave.
5. Adecuar los análisis a la realidad de cada área, no llevar a cabo un análisis genérico.
6. Confeccionar elementos de monitoreo y control fáciles de utilizar (y continuar) durante la implementación.
7. Asociar los incentivos con los resultados esperados.

El entorno actual de negocios sin dudas es una amenaza que debe ser considerada, pero también debe ser tomado como una oportunidad para producir un real cambio en la forma de hacer las cosas que nos permita sentar las bases para una mejora sostenible de la productividad y competitividad de las empresas. ¡Es importante no perder el momento!

Para descargar PDF: [Cómo aprovechar la coyuntura para mejorar la productividad_Aurys Consulting](#)