



Los grandes desafíos de estrategia y gestión de la minería peruana



En un entorno cada vez más desafiante, ya no es posible mantener los mismos paradigmas de gestión tradicionalmente utilizados.

Por: Aurys Consulting, artículo publicado en revista Energiminas, Perú

Las exportaciones mineras del Perú representaron 25,091 millones de dólares durante el 2012, convirtiéndolo en el segundo productor mundial de cobre

En el 2012, Perú produjo 1,3 millones de toneladas de cobre fino, fue el sexto productor de oro con 161 millones de gramos finos. A esto se une que su inversión minera que se ha cuadruplicado en los últimos 5 años, con expectativas de aumentar en un futuro cercano.

Por otro lado, los altos precios de los commodities de los últimos años han generado que las empresas mineras se enfoquen principalmente en aumentar su producción, con el consecuente aumento de los costos de inversión y operación y el “olvido de gestionar” otros desafíos clave que destacan por su impacto significativo en la gestión de las compañías mineras:

- ▶ Mayores exigencias de rentabilidad sobre activos y proyectos.

- ▶ Aumento de costos de abastecimiento.
- ▶ Aumento de la guerra por el talento.
- ▶ Mayores expectativas de las comunidades y crecientes restricciones ambientales.

Desde nuestra experiencia, asesorando y acompañando a las mayores empresas mineras chilenas, visualizamos que en este entorno cada vez más desafiante, ya no es posible mantener los mismos paradigmas de gestión tradicionalmente utilizados. Al respecto, en Aurys Consulting identificamos al menos cuatro cambios significativos en la gestión, que las empresas mineras necesitan aplicar de manera rápida y proactiva.

1) Maximizar la rentabilidad mediante una gestión integrada de operaciones.

Factores como, disminución de leyes, mayores distancias de transporte, variabilidad en los procesos unitarios, mayores presiones ambientales y sociales, entre otros, que provocan pérdidas de valor en el proceso productivo.

Para aumentar la rentabilidad debe maximizarse el “throughput” del proceso productivo; para ello, las empresas mineras deberán gestionar las operaciones de manera integrada con visión sobre toda la cadena de valor, tomando decisiones efectivas que busquen óptimos globales más que beneficios parciales de cada proceso unitario (ej.: carguío, transporte, chancado, etc.).

Las tecnologías existentes permiten integrar los procesos de gestión y agilizar radicalmente la toma de decisiones operacional a través del monitoreo en línea y en tiempo real de las variables clave de los procesos unitarios, pero aún existe un espacio importante de avance para integrar esa información y tomar decisiones en tiempo real y con visión integrada de todo el sistema productivo. Avanzar en esta línea requerirá resolver una serie de desafíos culturales, desarrollar competencias de las personas, modificar estilos de liderazgo y establecer nuevas prácticas de gestión de operaciones.

2) Optimizar costos de abastecimiento.

El costo de compra de bienes y servicios en las empresas mineras representa entre un 60 a 70% del costo total. Muchas empresas mineras enfocan su esfuerzo en negociar precios y descuidan otros elementos de optimización.

Existen cuatro elementos para reducir su costo total de compras:

1. Establecer una estrategia clara de abastecimiento que relacione las iniciativas de compras a la estrategia de la compañía y clarifique las expectativas y el desempeño esperado del área de abastecimiento.
2. Gestionar las categorías de insumos y servicios aplicando sistemáticamente un set de “palancas” de compra (comerciales, técnicas y de proceso) diferenciadas para reducir el costo total de compra.
3. Gestionar la base de proveedores para integrar, reducir, y/o desarrollar

proveedores.

4. Establecer habilitadores (organización, procesos, personas, infraestructura, indicadores) para controlar y gestionar las acciones definidas en la estrategia.

3) Potenciar la gestión de personas.

Ante la alta necesidad y demanda de profesionales y técnicos calificados en la industria, las empresas mineras deberán establecer una nueva forma de gestionar a las personas con el fin de apalancar la visión futura del negocio.

El gran cambio pasa por adaptar el sistema de gestión de RR.HH. hacia uno con foco en las personas, contemplando tanto sus necesidades profesionales como las expectativas de una mejor calidad de vida. Se deberá, por ejemplo, explorar nuevos sistemas de turnos, operar y gestionar de manera remota, generar espacios para el intraemprendimiento y desarrollo personal, desarrollar sistemas para transmitir el conocimiento del personal con mayor experiencia hacia nuevos profesionales u otras iniciativas.

Dicho lo anterior, las empresas mineras deberán repensar sus prácticas de RR.HH. con esta nueva mirada:

- ▶ ¿Qué roles, perfiles y competencias necesito?
- ▶ ¿Qué modelo de compensaciones e incentivos me permite orientar y alinear el desempeño de las personas?
- ▶ ¿Cómo atraigo a personas de calidad y comprometidas?
- ▶ ¿Cómo retengo y desarrollo a las personas clave de mi empresa?
- ▶ ¿Cómo me afectan las nuevas tecnologías?

4) Gestionar el entorno como parte de la estrategia de negocio.

Las empresas mineras han avanzado en dar respuesta a las nuevas exigencias de sus grupos de interés. Sin embargo, lo han hecho con disparidad: estrategias parciales de sustentabilidad o iniciativas de inversión social hacia comunidades. El enfoque ha sido reactivo y sin un marco integral de gestión de la sostenibilidad inserto en la gestión del desempeño económico, social y ambiental de largo plazo.

La sostenibilidad está pasando a ser uno de los aspectos centrales de las estrategias de negocio, pero el desafío pendiente es la integración y complementariedad de las variables sociales y ambientales con las variables económicas en los sistemas de planificación y gestión de las compañías. Será necesario redefinir la forma de entender los intereses y motivaciones de los grupos de interés, generar nuevas formas de entendimiento en un nuevo marco de valores que incluya las variables sociales y ambientales, y propiciar el cambio cultural que requiere la industria minera para avanzar hacia el desempeño sostenible de largo plazo del negocio.

En definitiva, la minería seguirá siendo una fuente clave de generación de valor para Perú, sin embargo, se requiere de una mayor proactividad y velocidad para adaptar la gestión de esta industria al nuevo escenario en que se ve enfrentada, asegurando así, un valor sustentable.

Para descargar PDF: [Desafíos en estrategia y gestión minera_Aurys_Mayo 2013](#)