



Palancas de valor en una era de austeridad



Las empresas mineras están cambiando su carta de navegación para los próximos años, reposicionando sus organizaciones no hacia la expansión, sino hacia la máxima eficiencia de sus activos. Para lograr esto un enfoque de gestión de palancas de valor es el enfoque más eficiente para incrementar la productividad.

Por Aurys Consulting para Revista Minería Chilena

Con el recambio de diversos CEO dentro de la industria minera hemos podido observar cómo la estrategia de las grandes compañías como Anglo American, BHP y Rio Tinto están cambiando su carta de navegación por los próximos dos años, reposicionando sus organizaciones no hacia la expansión, sino hacia la máxima eficiencia de sus activos.

Países con potencial minero están evidenciando y analizando este cambio, lo que podemos ver por ejemplo en un artículo publicado por la *Australian Financial Review* en su revista BOSS: "Atrás quedaron las grandes expansiones a cualquier costo o fusiones y adquisiciones como parte del proceso de expansión de minas. Hoy el foco pasa por mejorar el performance de los activos y demostrar la disciplina operativa de los mismos".

Para muchos, el superciclo del precio de los metales ha llegado a su fin. Con esto, muchas empresas mineras chilenas han visto en peligro la continuidad de sus operaciones debido a la incontrolable inflación en los precios de los servicios que incrementa el *cash cost*, a la operación en yacimientos antiguos que involucran elevadas cantidades de movimiento de tierra para mantener una ley atractiva y a una baja utilización de activos en mina y planta en comparación con años anteriores.

De acuerdo a un estudio publicado por la *International Copper Study Group*

(ICSG) a finales del 2012, los altos costos en capital de inversión requeridos para desarrollar nuevos proyectos han pasado de US\$ 4.000-5.000 (año 2000) a más de US\$ 10.000 (año 2011) por tonelada de cobre producida, lo que evidencia la necesidad de mayor inversión en los nuevos proyectos.

Más aún, en el último informe emitido por el Consejo Minero sobre la competitividad minera chilena (de diciembre de 2012), se estima que el 30% de proyectos en Chile, de expansión o nuevos, proyectados hasta el 2020, se encuentran comprometidos por los altos costos (en especial el energético) y la baja productividad de las minas. Respecto a esto último, los indicadores corroboran que la productividad por trabajador en la minería de cobre ha caído en cerca del 37%, entre el 2003 y 2011 arrastrando un decrecimiento de la productividad laboral del PIB de un 2,6% a 1,6% (Nota de Estudio CIEPLAN, Octubre 2012).

En este nuevo escenario, los ejecutivos se ven enfrentados a un cambio de *mindset*: enfocarse en la generación de valor para la compañía, crear una cultura de gestión y operación frente a altas restricciones y fomentar en sus equipos una excelencia operativa para luego aplicarla durante la ejecución de los proyectos.

Enfoque tradicional para maximizar la productividad

A partir de nuestra experiencia y seguimiento a la industria minera, hemos observado diversos esfuerzos en maximizar la producción en las faenas, que no siempre logran los resultados esperados:

- Mantener una postura reactiva ante problemas en la operación (“bomberos”)
- Abordar la problemática del incremento de la producción desde la perspectiva del aumento de capital, nunca desde la gestión del activo.
- Ejecutar esfuerzos desarticulados entre Operaciones y mantenimiento, usualmente impuestos y no razonados, sin una visión integral de la cadena de valor.
- Bajo análisis cuantitativo de información existente en sistemas informáticos de gestión operacional ni armonización de esa información.
- Bajo nivel de seguimiento a iniciativas implementadas ni aprendizaje en la organización.

A partir de esto identificamos que el principal desafío en la industria minera es el de mejorar la rentabilización de las inversiones realizadas (ROI), frente al cual surgen las siguientes interrogantes: ¿cómo podemos asegurar el mayor provecho a nuestras inversiones?; ¿en qué momento dejamos de ser competitivos?; ¿estamos organizacionalmente preparados para afrontar este ciclo de austeridad?; ¿qué debemos hacer distinto a lo que hemos hecho antes?; ¿de dónde provienen los mejores resultados?

El enfoque de gestión de palancas de valor como solución

Para Aurys Consulting, la manera más eficiente de incrementar el ROI es abordarlo desde un enfoque de incremento de productividad. Surgen así dos palancas de gestión: una aplicada al denominador, disminuyendo los costos,

gastos y optimizando la dotación de la empresa y la otra basada en el numerador, maximizando la utilización de los activos dispuestos en faena para obtener mayores retornos.

Si nos focalizamos en esta última palanca, ejecutando una Gestión para Maximizar la Producción (GMP) logramos conseguir incrementar el valor del numerador. Se puede incrementar el aprovechamiento de los activos (mina, planta, distribución) en los procesos identificando acciones de mejora desde lo fáctico: cuantificando la desviación y la mejora, estructurando un portafolio priorizado, estableciendo KPI's gestionables de seguimiento, asignando responsables (con adecuado empoderamiento, *accountability* y capacitación) y estructurando sistemas de reporte que aseguren la sostenibilidad post ejecución.

Por ello, el enfoque para maximizar la utilización de activos pasa por identificar aquellas palancas de valor (por ejemplo, cuello de botella en tiempos de mantenimiento o frecuencia de eventos que interfieren con la operación) que no representen una inversión (CAPEX u OPEX) y que sean rápidos de implementar generando el mayor impacto cuantificable para la empresa. Es por eso que la GMP tiene en su naturaleza múltiples iteraciones que permiten enfocarse en los procesos cuello de botella, incrementando el *throughput* final de los procesos.

Según la experiencia de Aurys Consulting aplicando este enfoque de gestión de los activos, se pueden identificar potenciales de mejora entre el 8% y el 20% en el *throughput* final de la operación.

Conclusiones

Dado el nuevo marco de acción para la industria minera, la estrategia ya no pasa por diluir los costos operativos operando un mix de yacimientos rentables y no rentables. La nueva estrategia debe ser maximizar la utilización de los activos en faena, disminuyendo las interferencias operativas de los equipos, automatizando procesos y capacitando al personal con herramientas de gestión.

El desafío principal es cambiar el *mindset*, implantando nuevos paradigmas de gestión que permitan incrementar la producción desde la gestión y no desde la inversión de nuevo capital.

Para leer el artículo haga click en el siguiente link: <http://bit.ly/1jrhSOM>

Descargar PDF: Palancas de valor-RMCh-Aurys-Agosto