



Productividad en la gestión de terceros: una convergencia de esfuerzos

La importancia de una mirada integral entre empresas mandantes y contratistas para enfrentar objetivos de productividad en la industria minera.

Por: Aurys Consulting, para revista Energiminas, Perú.

En el marco de los desafíos de productividad, mucho se habla de la productividad del capital propio o productividad laboral del personal propio, pero poco de las empresas contratistas.

Según la Asociación Peruana de Proveedores Mineros (Appromin), en el país existen alrededor de 10.000 empresas proveedoras mineras que integran a proveedores de bienes, de servicios y mano de obra (contratistas). Según la Asociación de Contratista Mineros del Perú (Acomipe), sólo los contratistas representan un 75% de la fuerza laboral en minería, es decir, 170.000 de los 220.000 trabajadores mineros registrados el año 2013 en el Ministerio de Energía y Minas (Minem).

La cadena productiva minera está viviendo desafíos de reducción de costos y optimización operacional. En este escenario, los terceros enfrentan grandes presiones de las empresas mineras para mejorar sus condiciones.

Visión integrada de la cadena de valor para maximizar la productividad

El enfoque tradicional para enfrentar desafíos de productividad con terceros se basa en expectativas de los mandantes de reducción de costos de sus bienes y servicios, basados principalmente en lo siguiente:

- Fusión de contratos y servicios.
- Disminución de trabajadores.
- Reducción de costos unitarios.

- Plazos más extensos de pago.

Esta visión clásica y transaccional de relacionamiento con empresas contratistas pone límites para el desarrollo, eficiencia y productividad conjunta entre el mandante y el tercero.

Desde la experiencia de Aurys, podemos indicar que las empresas mineras que presentan mejores desempeños en productividad con terceros, son aquellas que lejos de verlas como eslabones desconectados, las aprecian como parte integrada de su operación y con fuertes conexiones en pos de objetivos comunes para toda la cadena de valor. En este enfoque, la gestión de productividad involucra tres elementos fundamentales:

- Aumento de valor, esto es, enfocar los esfuerzos en una gestión por KPI (indicadores clave de rendimiento) compartidos y palancas de valor comunes alineadas al desarrollo conjunto, tanto de compañías mineras como de empresas proveedoras.
- Reducción de costo total logístico, es decir, construir una mirada integral de los componentes de costo asociados a la provisión de insumos, suministros y servicios proporcionados por terceros, que considere tanto componentes externos (costos directos de productos y servicios) como internos de costos que se producen por ineficiencias en terreno: costos de distribución, existencias, logística de personas, gestión y administración de contratos.
- Nueva relación con contratistas, verbigracia, replantear los principios de relacionamiento entre el proveedor del servicio y la empresa mandante bajo una lógica multidisciplinaria y cooperativa. La tradicional relación basada en un único punto de contacto -administrador de contrato, por el lado del mandante y administrador de la cuenta, por el lado del tercero- deja de ser eficiente ante los nuevos desafíos de gestión. Se requiere un modelo multifuncional de interacción, que establezca relaciones uno a uno entre las distintas disciplinas y unidades operativas, coordinando agendas de trabajo para homologar estándares y sistemas y lograr sinergias operativas y administrativas.

Desafíos de productividad con terceros, cómo partir

La necesidad de hacer esfuerzos convergentes para lograr aumento de productividad requiere del logro prioritario de eficiencia en los procesos internos de las compañías mandantes, los que muchas veces generan pérdidas de productividad de terceros y pocas veces son encaradas por los mandantes. Es decir, eficiencias en procesos e interfaces como servicios a las personas, acreditaciones, sistema de organización de trabajo, etc.

Surgen así acciones iniciales para las empresas mandantes:

1. Reducir los silos internos conjugando objetivos individuales de cada área funcional, con objetivos integrados de toda la cadena de valor.
2. Estandarizar prácticas internas de gestión de terceros y traspasarlas luego a sus proveedores (p.e. seguridad, logística de personas, etc.).

3. Eliminar duplicidades en procesos de soporte (p.e. abastecimiento, control de gestión, etc.).
4. Simplificar procesos internos y sistemas de información (p.e. acreditaciones, certificaciones).
5. Aumentar el *accountability* de los gestores internos en todas las interfases, ajustando sus convenios de desempeño a objetivos de productividad compartidos con la empresa proveedora.

La importancia de gestionar de forma coherente e integrada la productividad en la industria minera crecerá todavía más. Es fundamental que las empresas mineras evolucionen desde un sistema de relación transaccional hacia un modelo de relación integral y estratégico que oriente los esfuerzos de maximización de productividad.

Para descargar PDF: [Productividad en la gestión de terceros_Aurys Consulting](#)