

1. LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENTE OPERATIVA

Si un tema sintetiza el enfoque que tuvieron los ejecutivos de las compañías mineras el año pasado sería un retorno a la productividad. Sin duda alguna, durante todo el año 2013, la productividad de la industria minera (definida como la contribución al valor del PBI que un trabajador promedio genera en una hora de trabajo) descendió a nuevos niveles.

En las regiones mineras de todo el mundo, la productividad cayó debido a cambios estructurales en el mercado laboral, costos elevados de los insumos, escasez crítica de energía y agua, disminución en la calidad de los minerales y un legado de asignación ineficiente del capital. De acuerdo con la Perspectiva Comercial del Sector Minero 2014 de Newport Consulting, un 93% de los directores de compañías mineras no fueron optimistas con respecto a sus proyecciones de crecimiento para los próximos 12 meses.

Un retorno a la productividad

Dada la imposibilidad de confiar en una recuperación de los precios de los commodities, los ejecutivos de las compañías mineras han dirigido su enfoque hacia el logro de aumentos sostenibles en la productividad.

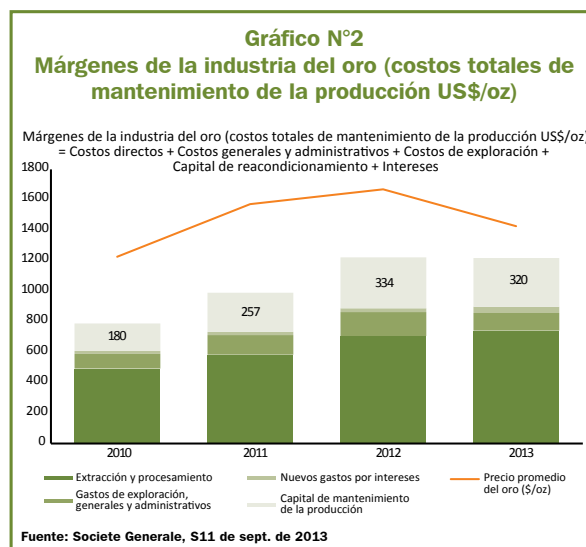
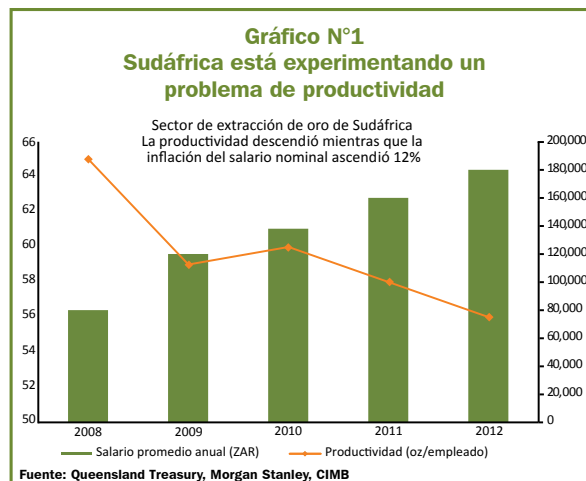
Durante el año pasado, las mineras pusieron en práctica importantes estrategias de reducción de costos y ahora están avanzando hacia estructuras de costos más dinámicas. Una mayor disciplina en la administración del capital ha reemplazado la inversión en proyectos, con empresas mineras que simplificaron sus portafolios, desinvertieron en activos que no son el núcleo del negocio, renegociaron sus deudas y clausuraron operaciones marginales. Ahora, están volcando su atención en obtener mayor productividad de sus organizaciones mediante un enfoque orientado hacia la excelencia operativa.

En muchos sentidos, estos esfuerzos están dando resultados. Compañías mineras en Australia están produciendo volúmenes de exportación históricos, con resultados equivalentes al 10% del PBI del país.

Algunos mineros diversificados han mejorado significativamente su retorno sobre el capital empleado. Y los inversionistas están recompensando este comportamiento mediante un ligero aumento en los precios de las acciones mineras.

A pesar de este empuje, el trayecto hacia la productividad de la industria aún es muy largo. Sobre todo en el caso de los productores de materia prima a granel, quienes podrían enfrentar un cambio fundamental en la demanda global, aunque ciertamente no se confina exclusivamente a un segmento de la industria. En todos los ámbitos, la productividad -y la rentabilidad- sostenible gira en torno a la capacidad de las mineras de lograr resultados medibles en todos sus activos. A fin de alcanzar esta meta, algunas compañías se están concentrando en áreas específicas, como la cadena de suministro o la administración de activos. Otras han puesto en marcha programas que se centran en múltiples áreas en un esfuerzo por mantener el enfoque en

la administración de costos en toda la empresa. De cualquier manera, el logro de la excelencia operativa sostenible exige tanto un compromiso a largo plazo como la voluntad de adoptar nuevas normas culturales.



Uso de personal interno o subcontratación de terceros

En los días del auge minero, uno de los muchos costos que se disparó fue el de los honorarios pagados a contratistas globales y a proveedores de EPCM (administración de construcciones, abastecimiento e ingeniería). Los presupuestos se excedieron y las compañías mineras batallaron para obtener una clara visibilidad de estos sobre costos. Dada esta tendencia, no es sorpresa que muchas compañías mineras hayan depurado su base de proveedores y exigido cuantiosos descuentos en un esfuerzo por bajar costos.

Otras han avanzado un paso más adelante, recuperando el control de la construcción y otras funciones que generalmente se subcontrataban, colocándolas bajo la supervisión de los equipos operadores o propietarios. De hecho, de acuerdo con una encuesta reciente, el 80% de las mineras australianas indicaron que ya han asumido