

internamente -o tienen planes inminentes de hacerlo- la tarea de mantenimiento.

¿Razonable o precipitado?

Por un lado, estas respuestas parecen tener sentido. Al retener el control administrativo sobre una amplia gama de servicios, incluyendo la construcción, las compañías tienen mayor probabilidad de manejar los costos, mejorar las eficiencias y garantizar que los objetivos y las metas operativas estén alineados.

Por otra parte, la presión sobre los proveedores puede tener efectos perjudiciales a largo plazo. Algunos pueden comprometer los niveles de calidad de sus servicios en un esfuerzo por suministrar dichos servicios a costos cada vez más bajos. Otros pueden ser forzados a abandonar el negocio. Aunque existe la probabilidad de que este tipo de consolidación eliminará del mercado a contratistas inferiores, también puede generar un vacío que a las compañías mineras les puede resultar muy difícil llenar una vez que remonte el mercado y, potencialmente, colocarlas a merced de los pocos contratistas más grandes que sobrevivieron a la turbulencia.

Toma de decisiones informadas

A fin de evitar estas consecuencias, las compañías mineras deben basar sus decisiones sobre el uso del personal interno o la subcontratación de terceros en datos sólidos. La clave reside en comparar las ventajas del uso de personal interno, incluyendo la reducción y el mejor control de los costos, versus las desventajas potenciales que pueden comprender la fluctuación de los servicios o las implicaciones a largo plazo, a fin de determinar el modelo óptimo para efectos de sus operaciones.

La misma evaluación se debe realizar para decidir qué costos de proveedores son los que deben ajustarse. En un esfuerzo por cultivar relaciones con proveedores de clase mundial, las compañías mineras deben considerar la definición de los Indicadores de Desempeño Clave (KPI) más allá de la seguridad y las métricas de costos. Asimismo, deben generar mediciones sobre los procesos de los contratistas, los controles internos, las prácticas de reclutamiento y el valor agregado. Mediante el desarrollo de esta clase de relaciones donde todos resulten ganadores, las mineras podrán ser capaces de integrar mejor la cultura de ahorro de costos en todo el proceso de subcontratación de terceros a fin de prevenir la inevitable alza de los costos del siguiente auge minero.

Por su parte, los contratistas deben desarrollar medidas que les permitan entender mejor sus propios negocios a fin de tomar decisiones informadas con respecto de cuánto son capaces de recortar costos o de poder cumplir con una gama más extensa de métricas de desempeño. En algunos casos, la consolidación entre los proveedores se traduciría en economías de escala mejoradas. En otros, los contratistas justificarán sus honorarios más elevados con base en su desempeño comprobado y un historial de entregas

puntuales ajustadas al presupuesto. De cualquier forma, es probable que los ganadores de este juego sean aquellos proveedores que presenten no solo los mejores balances generales sino también flujos de ingresos diversificados.

2. LA INNOVACIÓN ES LA CLAVE PARA SOBREVIVIR

Como en años pasados, las compañías mineras continúan enfrentando múltiples presiones. La ley de los minerales continúa declinando, los costos siguen elevándose, la mano de obra es cada vez más participativa, los clientes son más exigentes. A la luz de estas realidades, la mejora incremental ya no resulta suficiente. Esto explica por qué tantas organizaciones líderes se están quedando atrás en lo imprescindible: la innovación.

En su aspecto más básico, la innovación representa una estrategia óptima para controlar los costos. Las compañías que han invertido en tecnologías como minería remota, equipo autónomo y trenes y camiones sin conductor han reducido los gastos en gran magnitud, elevando simultáneamente la productividad.

Mirando hacia el horizonte, resulta cada vez más claro que la innovación puede hacer mucho más que reducir la intensidad del capital. Con un enfoque estratégico, también tiene el poder de reducir la intensidad de energía y de mano de obra, incrementando al mismo tiempo la intensidad de la actividad minera.

Aprovechar lo aprendido

La clave es considerar que la innovación es mucho más que investigación y desarrollo (R&D) respecto de procesos o tecnologías particulares. Las compañías pueden, de hecho, innovar de múltiples maneras, como aprovechar el conocimiento de los proveedores sobre los desafíos operativos, redefinir su participación en la cadena de valor de energía o encontrar nuevas formas de entablar relaciones y asociarse con los principales grupos de interés y otros interesados.

Para cosechar estas recompensas, sin embargo, las compañías mineras deben superar sus tendencias tradicionalmente conservadoras. En muchos casos, a las mineras les cuesta trabajo adoptar tecnologías que han funcionado en otras empresas mineras, más aun las provenientes de otras industrias. Como resultado, la innovación se convierte más en un problema de adopción que en un problema de tecnología. Al deshacerse de esta mentalidad, las compañías mineras pueden liberarse a fin de adaptar aplicaciones prácticas que ya existen en otras industrias e implementarlas para satisfacer sus necesidades actuales.

Por ejemplo, las tuneladoras usadas por los ingenieros civiles para excavar el Chunnel (el túnel bajo el canal de la Mancha) pueden reducir ampliamente la dependencia en los explosivos. Hasta hace muy poco, estas máquinas eran demasiado grandes para utilizarse en el escenario minero. Sin embargo, algunos innovadores están incorporando la tecnología para construir máquinas más pequeñas, adaptando eficazmente soluciones maduras de otras industrias con el propósito de obtener resultados más rápidos.