

Cuando una minera es también una firma dedicada a la innovación

Para lograr objetivos, las empresas deben cambiar su modelo de negocio. En América Latina, las compañías junior han tomado la iniciativa.

Son cada vez más los retos que debe asumir el sector minero si quiere empoderarse.

Las mineras latinoamericanas están en proceso de convertirse en organizaciones más proactivas en materia de innovación para generar impactos mayores en su desempeño.

Sin embargo, hoy los esfuerzos innovadores se siguen focalizando en generar impactos en el corto plazo, en la eficiencia operacional, mas no en generar cambios transformacionales que generen beneficios de alto impacto y que sean sostenibles a largo plazo. Así lo indica el informe de Deloitte.

Pero ¿qué significa ser innovador en este sector? Según Julio Berrocal, sociolider de Deloitte Perú, esto implica crear nuevas ofertas que generen valor, no solo para la compañía, sino para todos los demás grupo de interés, además de nuevos mercados.

RETOS Y CIFRAS

Las empresas mineras no han logrado establecer una clara visión y una cultura de innovación. No obstante, son conscientes de que esto es un imperativo.

El estudio señala que el 65% de los esfuerzos de innovación en la región se enfocan a los procesos “core” de su negocio. Es decir, la actividad principal.

Retos de la industria de la minería en América Latina



1. Actitud innovadora

La industria minera latinoamericana tiene el reto de mantener actitud innovadora para operar eficientemente en un entorno de precios bajos, y reconocer la necesidad de transformarse para ser sostenible, generando impactos positivos en su relacionamiento con el medio ambiente, las comunidades, sus clientes, y en general, con todos los grupos de interés (stakeholders).



2. Modelos para motivar incentivos

Tener una clara visión innovadora y adoptar una cultura de innovación. Las compañías deben implementar modelos que incorporen incentivos para motivar nuevos comportamientos innovadores en sus empleados y medidas para evaluar el progreso. ¿Quiero ser reconocida como el operador minero a más bajo costo o como el que minimiza al máximo la huella ambiental?, se deben preguntar.



3. Plantear modelo de negocios

Las compañías mineras deben diseñar un modelo de negocios que permita que la innovación sea parte de su ADN. Este modelo debe contar con su propia estructura y líderes empoderados, procesos, herramientas, presupuestos propios, incentivos y métricas, además de apoyarse en ecosistemas y otros esquemas de colaboración con sus stakeholders.



4. Diferenciar las ventajas competitivas individuales

Diferenciar las ventajas competitivas individuales que no están dispuestas a compartir de aquellas disponibles y decidir si están preparadas a competir como país o como región. Esto las puede ayudar a evaluar qué esfuerzos innovadores pueden ser desarrollados en ambientes de colaboración y posicionarlos para trabajar juntos en la creación de una visión compartida.



5. Optimizar procesos de extracción

Esto se mantiene como la tendencia más crítica a la hora de innovar para mantener la competitividad. Particularmente en América Latina, las compañías le dan más importancia a la interacción novedosa y distinta y a los esfuerzos conjuntos con sus diferentes stakeholders. Esto se debe principalmente a los retos particulares que la industria enfrenta en temas con el medio ambiente y la licencia social.



ELABORACIÓN: Gestión

Mientras que el 21% a crear subproductos que generen mercados adyacentes a sus mercados actuales y un 14% generan impactos transformacionales. O sea, desarrollar nuevos productos y creación de nuevos mercados.

Ahora, las ganancias son “inversamente” proporcional. Esto no solo se aplica a minería, sino en las industrias en general.

“El (cerca de) 10% que se invierte en innovación

transformacional genera el 70% de beneficios”, detalló. Sin embargo, todo indica que existe una tendencia que busca reacomodar las cifras que revelan el estudio.

Y es que las compañías apuntan en el futuro a un portafolio compuesto por un 49% de esfuerzos “core”, 23% de esfuerzos adyacentes y 23% transformacionales. Para lograr estos objetivos, las compañías necesitarán apalancar más en cambios en sus

modelos de negocio y en ecosistemas (ver infografía).

NUEVOS ESCENARIOS

Según Berrocal, pese a que no existen grandes ejemplos de compañías mineras en la región que han apuntado a esto, las empresas junior en América Latina han tomado la iniciativa.

“Si bien tienen pocos recursos y restricciones grandes, estas buscan soluciones creativas y han invertido un

poco más, en términos proporcionales a la capacidad que tienen, a repotenciar el negocio adyacente”, analizó. Otra de las aristas importantes para repotenciar la innovación en el sector no está en la reducción de costos ni riesgos, tampoco en mejorar la seguridad. Se trata del relacionamiento con comunidades y con el Estado. “Se tiene que partir de consensos”.

OPINIÓN



VÍCTOR HUAMÁN
PAREDES

Editor de
Internacionales



¿Guerra comercial a la vista?

Hace unos días, el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, ordenó la imposición de aranceles a productos chinos por al menos US\$ 50,000 millones. Y en días previos ya había decretado aranceles al acero y aluminio, excluyendo a diversos países, como la Unión Europea y sus socios en el Nafta, pero no a China.

Si bien desde la llegada de Trump a la Casa Blanca las tensiones comerciales eran un riesgo que entró en los radares de los mercados, hasta hace unas semanas Trump poco había hecho al respecto.

China ya tomó sus primeras represalias, fijando también tarifas a algunas importaciones desde Estados Unidos. Pueden ser los primeros pasos.

Una escalada de medidas arancelarias podría impactar a las empresas norteamericanas y desacelerar además al crecimiento de la economía china y estadounidense. Y esa desaceleración implicaría también una reducción de la demanda de materias primas. Esas expectativas ya se han reflejado en los últimos días en los commodities. De los principales metales base, el aluminio registra la mayor caída, de alrededor de 10% en el año. Mientras que el cobre ronda una pérdida de 8%. Y como suele suceder en situaciones de incertidumbre, esta vez el oro ha repuntado en los últimos días para registrar un significativa ganancia. Jefferies Group LLC señala que por ahora la magnitud de los aranceles de EE.UU. y China no son tan significativos para tener un impacto en la economía global. Pero los temores de nuevas medidas se incrementan. Los pedidos de diálogo entre las dos mayores potencias mundiales ya han sido emitidos. Ojalá sean escuchados.