



ENCUENTRO DE PROVEEDORES DE LA MINERÍA

“Excelencia → Crecimiento → Colaboración
Una Transformación Necesaria”

Reflexiones – Aprendizajes - Interrogantes

Por Raúl Frías, Pablo Borgeaud y Yael Senerman
socios de Symnetics

Acerca del presente documento

El presente documento es un conjunto de reflexiones, aprendizajes e interrogantes recogidas por Symnetics y los asistentes al Encuentro de Proveedores de la Minería, organizado por Symnetics y Diario Financiero, el día 22 de octubre de 2013.

El Encuentro fue una instancia en la cual se reunieron más de 150 asistentes, entre proveedores de la minería, grandes mineras, personeros de Gobierno, académicos, sindicatos y gremios, con el objetivo de:

- Dialogar respecto al camino de transformación que recorren empresas proveedoras de la minería, desde la excelencia operacional, hacia la consolidación, el crecimiento y la colaboración con otros actores del Sistema.
- Reunir a actores de distintos ámbitos del Sistema que convoca a la minería, para intercambiar experiencias y visiones respecto a los desafíos de la minería en Chile.
- Abrir espacios de diálogo para la creación de nuevo valor.

Creemos en un aprendizaje que crece integrando las visiones de todos, por lo que le invitamos a complementar el presente documento con sus propias observaciones e interrogantes al correo electrónico symnetics@symnetics.cl, para incluirlas en futuras instancias de diálogo que realizaremos entre los actores del Sistema.

En esa misma línea, hemos incluido al final de cada tema preguntas que han quedado abiertas, con el objetivo de abrirlas al Sistema para su discusión.

“Hoy en día las empresas proveedoras constituyen un eslabón fundamental en lo que dice relación con el crecimiento y el futuro de la minería en Chile, son las que van a poder aportar las soluciones más innovadoras”, Francisco Orrego, Subsecretario de Minería, durante el Encuentro de Proveedores de la Minería.

Relación Minera - Proveedor

“Normalmente se parte buscando solucionar problemas que se desconocen. Lo principal es tener la experiencia y conocimientos para ir a la industria minera y tener el diálogo necesario con ella, eso es un tema que tenemos que ver cómo articular”, Carlos Cardoen, Presidente Grupo Cardoen.

Los distintos actores del Sistema reconocen que la concentración crea poderes fuertemente asimétricos. Sin embargo, se ha identificado que dichas asimetrías en la relación empresa minera y proveedor disminuyen en cuanto:

- todas las partes se enfocan en el problema y no en sus propios intereses
- los actores se alinean para co-crear la solución al problema identificado
- se resuelve el primer problema, esto genera una base de confianza que inmediatamente disminuye la asimetría entre las partes

La confianza y la comunicación permiten compartir las situaciones particulares de cada uno de los actores. Esto genera un espacio común que considera e incorpora la realidad de cada uno, generando así valor para todos no de manera homogénea, sino considerando las especificidades de las partes.

→ La asimetría de poder entre mineras y proveedores ¿se repite entre proveedores grandes y pequeños? Dicha relación ¿qué tanto fomenta la innovación?

Visión de Largo Plazo

“El problema de fondo tiene que ver con la estrategia de desarrollo: cómo el cobre sigue ayudando a potenciar la tasa de crecimiento de este país”, Patricio Meller, Académico Universidad de Chile.

Los países desarrollados y aquellos que han dado importantes saltos en su crecimiento, orientan sus decisiones con un horizonte temporal no menor a 20 años.

Chile, sin embargo, no mira el largo plazo, sus horizontes de planificación están íntimamente ligados a los períodos de Gobierno de cuatro años.

Las empresas mineras, a su vez, se focalizan en el corto plazo, resultándoles difícil situarse en el mediano y largo, que es el período necesario para desarrollar soluciones innovadoras que mejoren sus procesos críticos.

Hay ciertos actores, sin embargo, que privilegian la premisa de trabajar en el corto plazo para llegar al largo, es decir, definir y focalizarse en lo que hay que hacer en el próximo período, antes de mirar con un horizonte temporal lejano.

Innovación

Hay un amplio consenso en que la capacidad de innovación es un pilar fundamental en el proceso de transformación de las empresas proveedoras.

Las grandes empresas mineras han tenido un rol clave en la posibilidad de generar soluciones innovadoras, al disponibilizar sus problemas desafiantes y fomentar el propio desarrollo de los proveedores a partir de su expansión en nuevas soluciones, que luego pueden aplicar en otros clientes y mercados.

En palabras de Carlos Cardoen, *“la pasión es el motor que mueve a los innovadores, el que logra que los proyectos se desarrollen”*.

Sin embargo, la pasión aislada no alcanza. Es necesario proteger los derechos asociados a la innovación, mediante leyes claras de propiedad intelectual, tanto nacional como extranjera.

Asimismo, y tal como lo demuestran múltiples casos incluido el Programa de Proveedores de Clase Mundial, es esencial que la propiedad quede en la empresa proveedora responsable de la innovación. De lo contrario, no existen incentivos suficientes para tomar el riesgo que conllevan dichos desarrollos.

La co-creación entre la empresa proveedora y la empresa minera se ha revelado como un método sumamente valioso para alcanzar soluciones innovadoras, en cuanto permite integrar visiones a lo largo de todo el proceso, alimentándolo de la experiencia y competencias de todas las partes involucradas.

Existen divergencias respecto al mejor camino para el desarrollo tecnológico de nuestro país. Por un lado están quienes opinan que éste debe generarse internamente en Chile y, por otro, quienes consideran que importar lo que ya está creado permite cerrar con mayor rapidez las brechas existentes y orientar la innovación a diferenciar y mejorar dichos productos.

→ ¿Qué cuidado hay que tener con la propiedad industrial o intelectual?

→ ¿Cómo proteger la innovación? ¿con patentes? ¿cómo hacer que los clientes acepten que los desarrollos sean del proveedor que los gestó?

→ ¿Ha sido la industria minera en Chile la más reticente a la innovación?

→ ¿Qué es lo que gatilla enfrentar desafíos de innovación que ya han sido desarrollado por otros? ¿Por qué desarrollar y no importar tecnología, siendo un nicho de tanta competencia?

→ ¿Qué significa excelencia operacional en una empresa mediana que vive de nuevos proyectos?

→ En el proceso de búsqueda de nuevas aplicaciones, mercados y desarrollos, ¿cómo se evalúan y controlan los riesgos financieros?

Confianza y Colaboración

Enfocarse en el ganar-ganar y no en una relación de suma cero, es un elemento central en los casos de colaboración entre mineras y proveedores.

Algunos elementos que se relevan como críticos en este proceso son:

- Espacios de colaboración: permiten aprovechar oportunidades que crean valor para múltiples partes
- Una franca disposición a conocer al otro: sus intereses, horizontes temporales, urgencias, stakeholders y procesos, entre otros.
- Tiempo: los actores concuerdan en que las relaciones entre empresas mineras y proveedoras requieren de un tiempo importante de apertura, conocimiento y ajustes, para llegar a los niveles de confianza necesarios para un valioso trabajo en conjunto.
- Reglas claras: hay una demanda permanente por cumplir los acuerdos y compromisos por parte de todos los actores involucrados. No lograr esto impide el desarrollo de una relación basada en la credibilidad necesaria para cualquier marco de colaboración.

Nuestro país se ha revelado como uno de los países con menor capital social de la región. Trabajar las confianzas entre los actores del Sistema será un eje fundamental a la hora de construir relaciones de creación de valor compartido.

Rol de los distintos actores del Sistema

“La sinergia que se puede dar entre ir fortaleciendo a los proveedores locales, de la mano con la solución a problemas que las mineras tienen, es algo que no sólo debe ser hecho en base a una colaboración empresas mineras - proveedores, sino que también debiera ser parte de una política de Estado que fomente esa colaboración, porque es una forma de desarrollo del país”, Isabel Marshall, fundadora de CESCO.

El rol del Gobierno dice relación, entre otras cosas, con:

- el fomento a la productividad (se ha implementado una Unidad de Mejora de Productividad)
- el fomento de la innovación (se creará un consejo consultivo de innovación en la minería)

Algunas tareas pendientes del Estado:

- aportar a la colaboración mediante, por ejemplo, el foco de sus instrumentos de fomento ya no en organizaciones aisladas, sino en la asociatividad entre éstas
- el fomento y resguardo de derechos para la investigación y desarrollo, así como el apoyo a su exportación
- inversión en capital humano

Existe una percepción respecto a que la mayoría de las Universidades están desvinculadas del quehacer de la minería en Chile. Esto da como resultado el hecho de que el capital humano que forman no está relacionado con las demandas de la industria.

Una línea de acción para modificar dicho comportamiento dice relación con redefinir los incentivos del mundo académico, para que éstos sean coherentes con la industria y los desafíos de crecimiento y competitividad de sus empresas.

→ ¿Cuál ha sido el modelo de apoyo con universidades, dado el tremendo trabajo de estudio permanente para nuevas soluciones?

→ ¿Qué rol le visualiza al Estado a las Universidades y a los centros tecnológicos para escalar estas experiencias a nivel país?

→ ¿Cómo impactaría en la Industria si gana Michelle Bachelet?

Asociatividad

“Nosotros integrábamos a los proveedores para que entre ellos hicieran una fabricación en conjunto de algún equipo que nosotros necesitaríamos. Ambos por separado no pueden, pero los dos juntos lograban realmente resolverlo”, Marcelo Awad, Ejecutivo de empresas mineras.

El desarrollo exitoso de los proveedores de la minería muestra un importante factor común relativo al nivel de asociatividad con otros proveedores. La integración entre éstos permite ofrecer soluciones que, de manera individual, no podrían proporcionarse, ampliando así su espectro de clientes y nuevas oportunidades de negocio.

→ ¿Cuánto es el riesgo puesto por las empresas proveedoras? ¿cómo se preparan previamente para soportar ese riesgo?

Programa de Proveedores de Clase Mundial

“La captura de los beneficios de los proyectos debe darse implementando las soluciones en forma real en las operaciones, ahí recién se captura el valor. Hay que hacer el esfuerzo para incorporar esas soluciones lo más pronto posible”, Henry Hanssens, Director Cluster Codelco.

El Programa de Proveedores de Clase Mundial incorpora una estrategia macro de desarrollo respecto a recursos naturales del país, y una estrategia micro de desarrollo e innovación, que facilita la introducción de mejoras en la tecnología.

El Programa provoca la creación de una cultura colaborativa en el país, la cual asume que tanto las grandes mineras como los proveedores de éstas son un eje fundamental del desarrollo y crecimiento de la industria.

Con esta premisa, el Programa logró que las mineras abrieran sus puertas, problemas y necesidades a los proveedores. Éstos últimos, a su vez, tuvieron que validar y demostrar sus competencias para posicionarse como parte del crecimiento del Sistema, mediante la solución a los problemas revelados.

La principal prueba de éxito del Programa radicará en que las empresas proveedoras desarrollen ventajas competitivas que le permitan exportar o proveer a otras firmas las soluciones impulsadas en el marco del Programa, y que a su vez desarrollen capacidades internas que les permitan dar saltos

sustentables de valor en el tiempo, todo lo anterior sin depender del apoyo de las empresas mineras que las auspiciaron durante el Programa.

El Encuentro de Proveedores y la evolución de la Visión de Symnetics

Hace más de 12 años, Symnetics comenzó su actividad en Chile focalizándose en el desarrollo estratégico de grandes organizaciones y, tal cual plantea su propuesta de valor, especializándose en el acompañamiento de dichas organizaciones con el fin de incrementar sustentablemente su valor. Desde entonces Symnetics ha visualizado la existencia de fuentes de valor más allá de la perspectiva competitiva tradicional, en espacios que exceden los límites de las propias organizaciones, involucrando a múltiples actores que son parte de una misma Red de Valor. Asimismo, Symnetics ha trabajado acompañando a organizaciones públicas y sin fines de lucro, donde el valor se basa en agendas naturalmente compartidas y transversales hacia un sistema más amplio.

A partir del Programa de Proveedores de Clase Mundial de Codelco, en el cual Symnetics acompañó el desarrollo estratégico de empresas proveedoras de la minería que aportaran soluciones innovadoras, se obtienen conclusiones relativas a los desafíos internos de estas organizaciones para hacer sustentable su desarrollo, pero también a las posibilidades de generar valor no sólo desde las competencias del proveedor, sino también desde la misma transacción con el mandante y otras relaciones que se dan en el sistema integrado. A partir de estas experiencias y nuestra visión de futuro, observamos la minería como un conjunto extendido donde el universo de los proveedores y los distintos entes que participan en la industria forman parte de un sistema complejo con múltiples posibilidades de generación de valor, que van más allá de lo que cada una de las partes podría lograr por sí misma.

El Encuentro de Proveedores es un espacio que busca fomentar el diálogo y la colaboración entre los diversos actores del sistema minero.

De esta instancia se desprende, por una parte, la necesidad de redoblar los esfuerzos individuales para el desarrollo de cada una de las organizaciones y, por otra, la importancia de compartir experiencias de las cuales obtener aprendizajes que replicar. Asimismo, es crítico trabajar la colaboración entre los actores, proceso que se ha revelado como esencial para la creación de un nuevo valor. Se requieren más espacios de encuentro, casos y proyectos para desarrollar la confianza que derivará en mayor valor para ambas partes. La invitación queda abierta.