

Entendiendo valor, y negociando precio luego: El nuevo paradigma de compras en minería

POR ROBERTO MORA CORTEZ
PHD. – SOCIO DIRECTOR IMI B2B



Las fluctuaciones naturales de la economía, la mayor acción competitiva a nivel global, y las repentinas crisis en el último tiempo han incrementado el poder decisión de la unidad de compras y/o supply-chain en las faenas mineras. Sin embargo, la forma de llegar a la selección del mejor proveedor al menor costo posible sigue siendo desafío muy complejo.

Mientras en algunas empresas mineras siguen existiendo bonos o premios perversos por niveles de descuento o empujan una commoditización artificial de las ofertas para reducir el precio de etiqueta de los productos/servicios de los proveedores, las empresas de clase mundial y líderes del futuro están avanzando en minimizar el costo total de posesión con una mirada de largo plazo (e.g., 5-10 años). El gran problema de comprar barato es que existe una serie de costos ocultos para las faenas mineras que solo se hacen "visibles" una vez generada e implementada la orden de pedido. El tiempo de lidiar con un proveedor no confiable es en algunas ocasiones tan caro como el propio producto/servicio comprado. Entonces, las empresas mineras más sofisticadas están comenzando a emigrar de modelos tradicionales.

La minería del pasado trabaja los procesos de adquisición con foco en precio, calidad, y entrega, mientras que la minería moderna considera calidad, costos, entrega, desarrollo tecnológico, capital humano, administración de la relación (entre otros), para en muchas ocasiones crear contratos basado en desempeño. La realidad de la interacción con el proveedor es que siempre existirán temas 'blandos'

“La forma de llegar a la selección del mejor proveedor al menor costo posible sigue siendo desafío muy complejo”

que no se pueden cuantificar de manera objetiva y que requieren que las propias faenas evolucionen desde KPIs meramente operacionales a incluir tópicos como: sustentabilidad, riesgo, agilidad, e innovación para diferenciar a sus proveedores. Esto implica que las faenas mineras deben desarrollar métricas que permitan capturar estos parámetros subjetivos no solo desde la mirada del área de compras sino también desde la operación. Todo esto en conjunto permite capturar lo que es valor

para la empresa minera.

¿Cuál es el mayor desafío práctico? Abandonar una idea adversaria en la interacción cliente-proveedor (en esto es importante anotar que tanto proveedor como cliente han sido responsables de converger en una interacción no relacional). El cliente minero debe comprender el costo económico y daño no-económico de administrar a los proveedores bajo una filosofía BTI/BTU (bring them in, beat them up), para así adoptar una filosofía colaborativa (realmente, no de discurso salomónico) donde el objetivo es la co-creación de valor con una mirada win-win-win (minera, proveedor, sociedad en general), en donde los KPIs operacionales y métricas perceptuales son compartidas y gestionadas entre los actores.

Adicionalmente, la empresa minera debe coordinar de manera integral la función del área de adquisiciones. Esto no implica que el área pierda autonomía en sus actividades, sino que su forma de ejecutar las actividades se vuelve más integral, incluyendo las perspectivas de otras unidades funcionales como I+D, ventas, ingeniería, finanzas, marketing, e innovación. Así, las decisiones del área de adquisiciones dejan atrás una orientación más bien táctica y alcanzan una orientación estratégica. Este cambio genera una negociación del precio de compra que tiene más sentido organizacional y no es simplemente un ejercicio de poder basado en que un precio más bajo es asumido mejor. Este cambio de filosofía en la empresa minera ayudará a abordar los negocios de manera ecosistémica y no bilateral, lo cual trae beneficios para todos los actores de la sociedad. ●

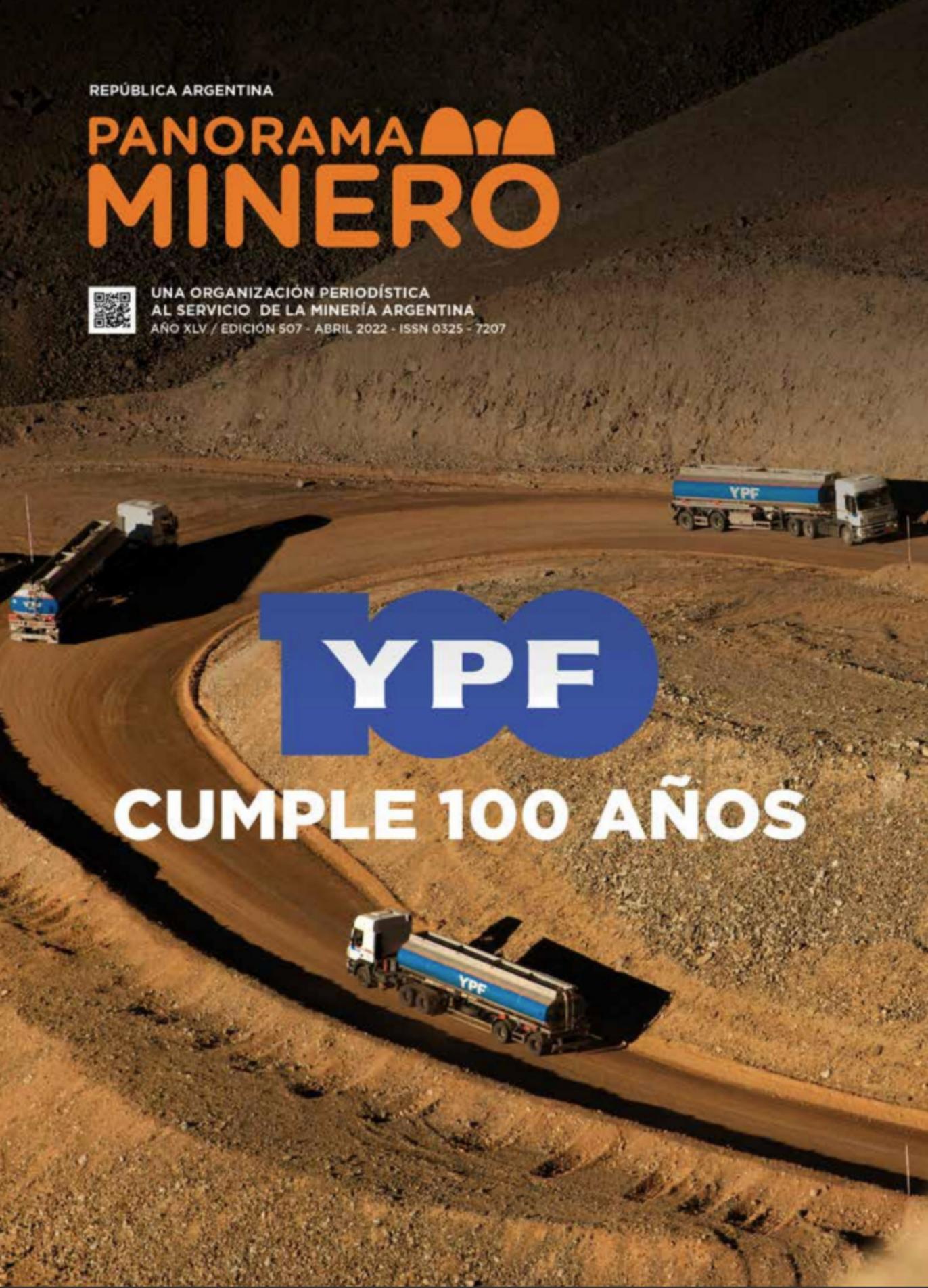
REPÚBLICA ARGENTINA

PANORAMA MINERO



UNA ORGANIZACIÓN PERIODÍSTICA
AL SERVICIO DE LA MINERÍA ARGENTINA

AÑO XLV / EDICIÓN 507 - ABRIL 2022 - ISSN 0325 - 7207



YPF

CUMPLE 100 AÑOS