



WHITTLE CONSULTING

BUSINESS OPTIMISATION FOR THE MINING INDUSTRY

CÓMO CONCENTRARSE EN SOBREVIVIR HASTA LA PRÓXIMA SUBIDA DE PRECIOS

Richard Peevers, 17 July 2015 (published on MINING.com)

Esta es la tercera vez que he sido testigo de un importante descenso de los precios de los metales. Al igual que un déjà vu, todo el mundo está acaparando efectivo, reduciendo costos, vendiendo activos "no estratégicos", que ponen a la gente a descartar proyectos para centrarse en la producción. Nada de esto es muy bueno para el largo plazo, pero los mineros se concentran solo en sobrevivir hasta la próxima subida de precios.

Entonces, ¿Hay una mejor manera? ¿Qué empresas contaban con un plan de contingencia que fue ejecutado y ayudó a mantener valor de sus acciones?



La planificación estratégica es considerada por muchos como un lujo que no pueden permitirse. Este nivel de vida de la mina o planificación de la vida útil de la compañía rara vez es implementada por algunos o solo por las Grandes Ligas y en mi experiencia, rara vez es bien implementada. Para ser justos, hay algunos planificadores estratégicos muy inteligentes por ahí que hacen muy buen trabajo, pero hoy en día la evidencia sugiere que si había planes de contingencia que se ejecutaron, el precio de las acciones de las empresas mineras no vio mucho beneficio. Yo creo que la planificación estratégica adecuada es absolutamente necesaria, junto con un plan de contingencia que se pueda implementar, para reaccionar a los movimientos de precios de metales en cualquier dirección.

Un plan estratégico hoy día es generalmente una solución óptima para un conjunto de circunstancias. Este plan se puede variar modificando algunos de los componentes principales, como el precio de los productos básicos, o el costo, pero es difícil y requiere mucho tiempo para volver a optimizar todo el negocio para

desarrollar un resultado potencialmente esotérico. De hecho, muchas de las palancas de optimización, tales como grado de corte variable, el almacenamiento, las opciones de rendimiento de recuperación de rutina, y otras palancas de valor de proceso, no se consideran o se consideran en el mejor de los casos como términos simples, sencillos.

Vamos a retroceder un poco. ¿Cuáles son las opciones disponibles para un minero cuando los precios cambian? Hemos mencionado la más obvia, la reducción del gasto. Sin embargo, hay algunas medidas drásticas que se pueden tomar. ¿Qué minas tienen costos (y me refiero totales, costos reales) que exceden los ingresos obtenidos de la materia prima producida? Esta es una información que puede ser difícil de encontrar a menos que alguien haya pasado por esto y lo haya analizado previamente. Tome un paso adelante ¿Cuál es el costo de cerrar la mina? ¿Cuál es el costo de poner la mina en el cuidado y mantenimiento? Una vez más, sería bueno saber esto a priori.

Si se conoce esta información, entonces las decisiones difíciles se vuelven más fáciles, pero no es fácil.

¿Cuándo usted toma la decisión difícil? Se podría proponer que después de un cierto período de precios por debajo de cierto nivel, se toma una acción. Además, si el precio sigue cayendo después de otro período de tiempo prescrito, se toman medidas adicionales. Así es como los inversionistas de éxito hacen dinero en el mercado de valores, siendo personas que toman decisiones frías con reglas que se atañen a estas.

Puedo oírte ahora- Oh, la decisión no es tan fácil! Hay todas estas otras cosas en que pensar! Sí las hay. Sin embargo, si existe un marco de toma de decisiones en su lugar, revisado por el directorio y la gerencia, este proceso se vuelve más ágil. Sospecho que vamos a ver el cambio de precio nuevamente- cuándo, cuánto y de qué manera es difícil de decir, pero va a cambiar.

Hay cursos menos dramáticos de acción, como la reducción de la de producción o el procesamiento de reservas. Mantener la fuerza de trabajo del mismo tamaño puede ser un desafío en un mercado de precio bajo, y tal vez contratos de corto plazo para los trabajadores ayudaría a aliviar el problema del empleo. Una vez más, esto es algo que debe tenerse en cuenta antes que el precio caiga.

Hasta ahora hemos hablado de la fatalidad y pesimismo de un descenso de precios en el mercado. No siempre fue así, y debemos recordar el aumento del precio del oro de 2006 hasta 2012. Es tan importante, y posiblemente más, para mantener los valores la disciplina y valores fundamentales en un mercado al alza de precios. Mirando hacia atrás, este período en el ciclo tiende a ser cuando el daño está hecho, ya que los mineros adquieren y comienzan a desarrollar activos que son marginales y caros. Estas excursiones marginales entonces reprimen con fuerza cuando el precio baja a medida que se convierten en hoyos de dinero difíciles de deshacerse y difícil de dejar de trabajar en ellos. Sería mucho mejor ser conservador en esta etapa del ciclo, pagar un dividendo, y "ahorrar para un día lluvioso".

Una sólida planificación estratégica no resuelve estos problemas- pero ciertamente da una mejor comprensión de la gestión de sus proyectos - como se ven en diferentes niveles de precios. Análisis de incertidumbre y modelos estocásticos también son herramientas que no se utilizan por lo general, pero que informarían sobre gestión de riesgos. Este es un trabajo difícil y complejo, no para los débiles de corazón. La información obtenida, sin embargo, sería muy valiosa cuando se necesita.

Me ha dicho la Dirección en varias ocasiones que un modelo de "90% de probabilidad" podría ser muy útil. Esto se complica por el hecho de que uno necesita para evaluar el 90% de probabilidad a través de todos los datos pertinentes, a partir de la estimación de metal en el modelo de recursos, recuperación de la planta de proceso, costos de capital y de operación. Estos son sólo algunos de los elementos tangibles que nos fijamos en la actualidad. Las decisiones de gestión de futuro que tienen un impacto significativo en el flujo de caja son difíciles de predecir, y cuanto más lejos se encuentra el futuro, más posibilidades hay de que una decisión de gestión invalide algunos de los supuestos del estudio inicial. Sin embargo, esta no es una razón para no planificar a largo plazo.

La buena noticia es que en el fondo de la depresión de precios; estos son los más magros, con la excepción de no tener nada en el tintero. Ahora es un momento tan bueno como cualquier otro para considerar el riesgo del negocio de la empresa como se ve ahora, y lo que puede parecer después de varias bien pensadas, adquisiciones bien ejecutadas. Tal vez nosotros, los mineros podamos aprender de la historia en lugar de repetirla constantemente.

17 de julio 2015

Richard Peevers es un geólogo, ingeniero y minero, actualmente es el Gerente Regional de América del Norte para Whittle Consulting, "Optimización de Negocios para la Industria Minera". Se le puede contactar en: rich@whittleconsulting.com.au