

Los desafíos de los actuales proyectos mineros: Cómo alinear intereses divergentes y mejorar la “capital efficiency”

Mauricio Urbina M

Presentación para alumnos FEN U. de Chile,
Noviembre 2013.

El efecto del aumento de la Inversión en minería.

- Salto en inversión como porcentaje del PIB: nuevamente en Chile estamos en niveles del 27%, que corresponde con las cifras más altas de la década de los noventa.
- La inversión en minería ha crecido a tasas elevadas en los últimos años pasando de menos de 15% entre el 2003 y el 2007 a casi 25% en promedio el 2010-201 (1)
- El mayor impacto de esta inversión se aprecia en el componente de construcción y obras. En este, la relevancia del sector minero pasó de 8% en el 2004 a cerca de 23% en el 2012 (2)
- En el 2012 la inversión en construcción e ingeniería en minería aumentará en cerca de 50% respecto del 2011(3).
- Si bien ha habido proyectos mineros que se han suspendido o están en revisión, ello ha sido compensado por proyectos que se desarrollan en otras áreas como la energía y la construcción.

(1) Fuente Banco Central.

(2) (3) Proyecciones del Banco Central.

La ejecución de proyectos mineros en condiciones de pleno empleo

- La minería fue el primer sector de la actividad económica en lograr pleno empleo.
- Esto generó bruscos cambios ascendentes en la remuneraciones e ingresos de los trabajadores.
- Ello contribuyó al reclutamiento masivo de trabajadores menos calificados, y con bajos niveles de educación y disciplina laboral, a nivel de empresas contratistas.
- Igualmente se reclutan profesionales de baja experiencia y de poca o nula trayectoria minera.
- Todo ello impacta a los proyectos mineros que deben enfrentar en los últimos cuatro años las condiciones laborales más exigentes de la historia de los últimos cuarenta años en Chile.

Los riesgos intrínsecos de los proyectos mineros actuales se han agravado

- Bajas leyes: Los proyectos de la actual década tienen en promedio leyes un 25% mas bajas que en la década previa.
- Mineralogías complicadas en muchos casos.
- Problemas geotécnicos que muchas veces han significado largos estudios para definir las ingenierías necesarias para pasar a construir.
- Variables ambientales más complejas: varios proyectos se encuentran cerca de glaciares, o de zonas agrícolas que no existían hace 20 años, o cercanos a zonas urbanas.
- Problemas críticos con el acceso al agua: las cuencas se han saturado, y los derechos de aguas hoy tienen que enfrentar severas limitaciones. El agua de mar representa alto CAPEX y OPEX y muchísimos desafíos de infraestructura y permisos para su transporte.
- Alto costo de energía.
- Como consecuencia, las ingenierías se han hecho más complejas.

Pero además se han agregado riesgos adicionales producto de la desalineación de intereses con los otros stakeholders de los proyectos.

- Las empresas de ingeniería mayores han visto en esta realidad la oportunidad de subir sus tarifas sustancialmente, y trasladar muchas de sus responsabilidades a los mandantes.
- Los proveedores grandes, medianos y pequeños han seguido posturas similares.
- En ambos stakeholders fundamentales de los proyectos ha primado una actitud de optimización de su posición de corto plazo: sacar el máximo de partido a esta coyuntura en que por la alta demanda su poder negociador se ha incrementado sustancialmente.
- Como contrapartida, muchas veces la calidad de los servicios se ha deteriorado ya que a ellos también los ha afectado la escasez de personal calificado y experimentado.

Los riesgos del entorno de los proyectos actuales son mucho más altos que hace 10 años

- Los riesgos normativos, y resolutivos provenientes de las autoridades.
- Los riesgos laborales.
- Los riesgos con las comunidades locales.
- Los riesgos en materia de orden público.

Los riesgos normativos, y resolutivos provenientes de las autoridades.

- La institucionalidad hoy se muestra frágil para asegurar estabilidad en las reglas del juego a los proyectos : a) Han habido cambios tributarios y pueden haber otros más, y b) La normatividad ambiental todavía no alcanza la madurez necesaria, los tribunales ambientales están en vías de partir, y las aprobaciones de EIA son cuestionadas por los tribunales.
- Las autoridades administrativas adoptan resoluciones en materia de agua, infraestructura vial, ambiental, etc. que muchas veces responden a presiones coyunturales que a una visión de desarrollo regional de largo plazo, afectando los proyectos mineros en sus tiempos de desarrollo y en sus CAPEX.
- Como consecuencia, el riesgo respecto de ambos aspectos se ha incrementado dadas las nuevas incertidumbres que ahora se presentan en el desarrollo de los proyectos mineros. Esto no ocurría hace una década.

Los riesgos laborales.

- Hoy en la minería ha llegado para quedarse un nuevo tipo de trabajador que refleja muy bien los cambios del país (este es un trabajador más joven, individualista, menos ideológico, consumista y que busca optimizar sus beneficios de corto plazo más que una relación de largo plazo con su empresa).
- Este trabajador está haciendo cambiar la conducta de los sindicatos y sus dirigentes, y amenaza los liderazgos más tradicionales.
- Ello tiende a generar actuaciones colectivas más agresivas y oportunistas.
- Los acuerdos con los sindicatos son más precarios y coyunturales, básicamente buscan altos beneficios económicos inmediatos (bonos), y periodos de descanso superiores a los que permiten los sistemas de turnos.
- Si sus demandas no son satisfechas con rapidez tiende a ir a la acciones de choque, a veces sobrepasando a sus dirigentes, con poco temor a los despidos y a la autoridad.
- Por otra parte en la minería, en el ámbito de los contratistas, las organizaciones tradicionales (como el SINAMI) son desafiadas por dirigentes o sindicatos que representan más a estos nuevos trabajadores, como la CTC.
- Todo ello conduce a que es más difícil tener organizaciones y dirigentes fuertes para lograr acuerdos estables. Nuestra respuesta debe ser mejorar los equipos operativos de RRHH, especialmente en relaciones laborales. Necesitamos en los proyectos Gerentes de RRHH en terreno y en diálogo permanente con los trabajadores.

Los riesgos con las comunidades locales.

- Las comunidades locales del Norte, muchas veces asoladas por la cesantía y la pobreza, hoy ven de manera distinta a los grandes proyectos: no son necesariamente fuentes de trabajo e ingresos.
- Ante una creciente y diversificada oferta laboral estas comunidades han subido sus demandas a los nuevos proyectos: hoy está muy conscientes que tienen un fuerte poder negociador a ejercer frente a las empresas.
- Los proyectos deben pagar un alto precio a estas comunidades, tanto otorgándoles ingresos monetarios vía patentes u otros tributos municipales, como en obras, preferencias laborales, etc.
- No obstante ello, también se han sumado exigencias en términos de calidad de vida, que corresponden más bien a zonas urbanas de ingreso medios de las grandes ciudades.
- Esta nueva situación exige una mayor preocupación en materia de gestión y también mayores exigencias presupuestarias para las compañías mineras de modo de asegurar una paz y convivencia adecuada con estas comunidades.

Los riesgos de orden publico.

- Los problemas laborales y con las comunidades locales que representan riesgos importantes para los grandes proyectos, pueden derivar, y ello ocurrió con frecuencia el año 2012, en serios conflictos en que se sobrepasó el orden público.
- En esos conflictos, en que se cortaron caminos y se dañaron instalaciones de las empresas, hubo escasas sanciones a los que cometieron actos de vandalismo.
- El mensaje quedó instalado: frente a situaciones de esta índole las empresas deben basar su solución en sus propia gestión y no esperar que las autoridades les aseguren condiciones de seguridad a sus bienes y personas. Las autoridades, si la crisis escala enviarán contingentes policiales suficientes, pero a esas alturas puede ser tarde.

Los riesgos con los dueños: cómo obtener una “high capital efficiency”

- Bajo un escenario como el descrito en detalle en esta presentación el gran desafío para la gestión de los proyectos mineros es como antes todas estas presiones lograr mantener los proyectos dentro de los presupuestos y programaciones aprobadas.
- Hoy en las grandes capitales financieras del mundo se ha extendido una sensación de grave desencanto con la eficiencia de las empresas mineras en el uso de los recursos de capital que se les han puesto a su disposición. Varios de los CEO de las más importantes empresas mineras del mundo han sido removidos y otros están seriamente amenazados. Todo ello por los altísimos over run de los proyectos o adquisiciones de negocios fracasadas.
- La respuesta a esta cuestión, respecto de los proyectos, tiene que ver con el mejoramiento de la gestión de los proyectos mineros de manera de asegurar a los dueños una mayor capital efficiency. Esto significa mejores mecanismo de control de gastos , auditorías, y uso de los recursos.
- Pero no basta mejorar la gestión: se requiere un esfuerzo de toda la industria para lograr un mayor alineamiento de intereses en los proyectos, de empresas de ingeniería, proveedores, trabajadores y comunidades locales.

Los riesgos con los dueños: cómo obtener una “high capital efficiency” (II).

- No hay soluciones mágicas, y la realidad es que en muchos casos resulta imposible detener proyectos o suspenderlos por el alto costo ya incurrido.
- La única alternativa es buscar colaboraciones de largo plazo con todos estos actores involucrados.
- A su vez las empresas deben fortalecer su control de los proyectos, con equipos pequeños pero expertos que, con ayuda externa muy especializada, logren evita excesos provenientes de proveedores, constructores y empresas de ingeniería.
- Hoy mas que nunca valen los ejecutivos con capacidad de anticiparse a hechos que puedan afectar adversamente a los proyectos.
- La industria debe compartir información de modo de detectar oportunamente los malos servicios o proveedores, y los abusos cualquiera que sean su gestores.