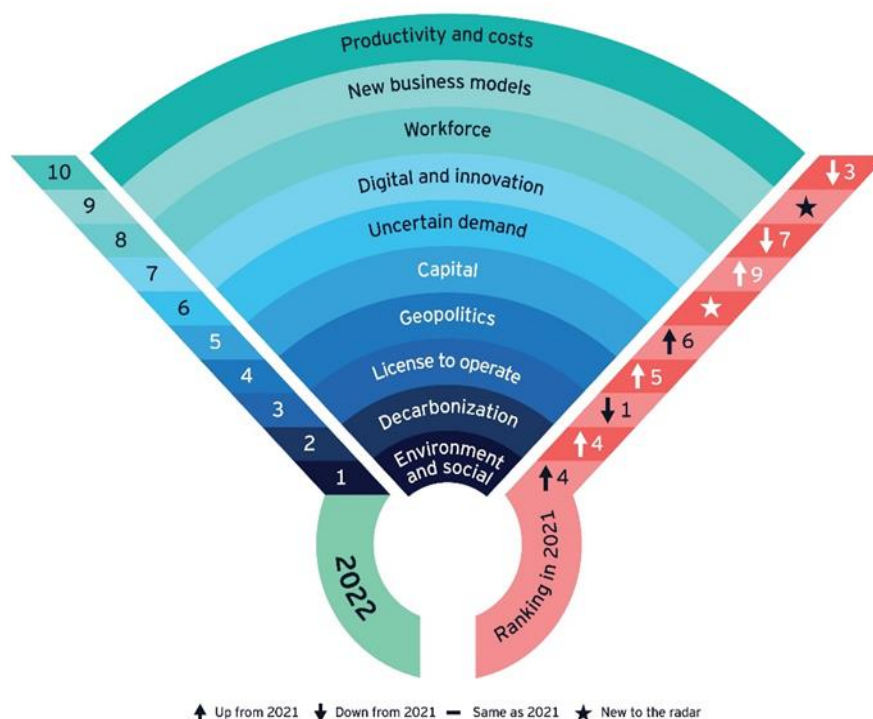




**Pérdida de Sensibilidad
al Riesgo Minero**



Pérdida de sensibilidad al riesgo minero

Sergio Slipczuk

Con frecuencia se entienden los riesgos mineros como una serie acotada de situaciones puntuales que se deben evitar. Pero cuando se combinan más de tres tipos de variables que afectan a distintas áreas y niveles de una compañía el desafío, más que operacional, es cultural.

Los riesgos de la minería

Hacia el interior de las compañías mineras, en Latinoamérica suele asociarse al riesgo minero con los peligros o amenazas de accidentes laborales o de daño ambiental. Bajo esa percepción, trabajando de manera responsable, cuidadosa y reflexiva esos riesgos parecen controlados.

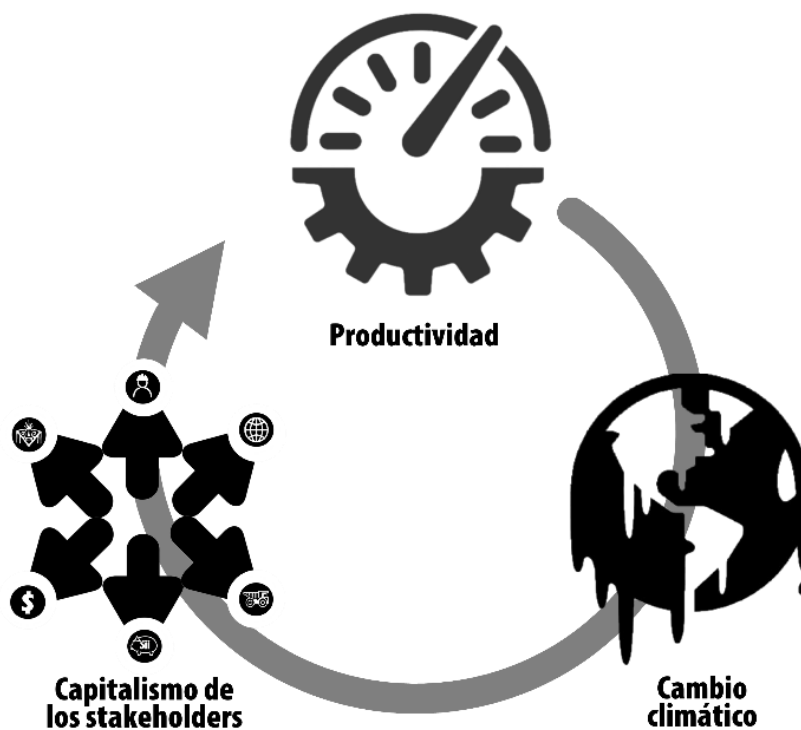
Es un error que puede costar muy caro. Todo, todo en la minería es dinámico y generador potencial de riesgos inesperados.

El último informe de EY sobre los [10 principales riesgos y oportunidades para la minería y los metales en el 2022](#) sintetizando una encuesta a más de 200 ejecutivos globales de la minería, muestra un interesante mapa de riesgos para el sector.

Medio ambiente y sociedad, Descarbonización, Licencia social para operar, Geopolítica, Capital, Demanda incierta, Digitalización e innovación, Fuerza laboral, Nuevos modelos comerciales y Productividad/costos, son los ingredientes de la ensalada de riesgos que cada compañía minera deberá sazonar a su gusto en el 2022.

La percepción de riesgos se anestesia fácilmente con las rutinas repetidas y se confunde con la atención centrada en los problemas operativos cotidianos sin salir de lo micro para revisar lo macro.

Actualmente en Latinoamérica existen tres situaciones nuevas que se combinan para proponer un horizonte de incertidumbre que cada ejecutivo minero debe incluir en sus prioridades para asegurar el futuro de la actividad y su propio desarrollo profesional.



Aunque hay otros riesgos, esta tríada se integra con la urgencia de aumentar la productividad minera en Latinoamérica, el surgimiento del capitalismo de los stakeholders presentado en Davos 2020 y el cambio climático.

Su configuración puede pasar desapercibida en las urgencias cotidianas y sin embargo define las prioridades del negocio minero en la región.

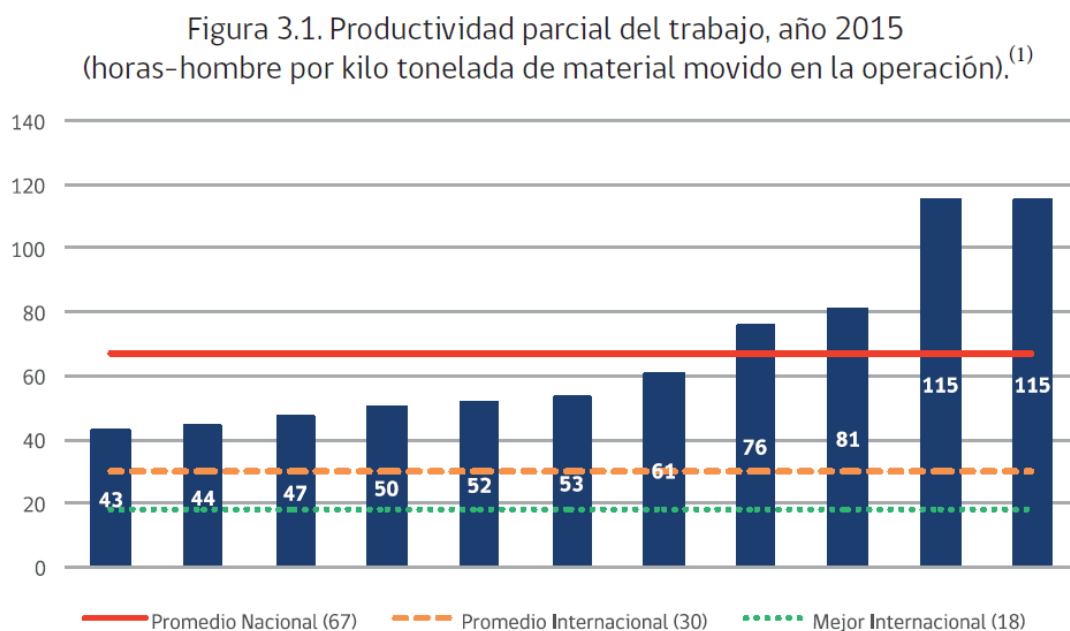
1. Productividad

Entendiendo que todas las compañías mineras del mundo venden el mineral a un mismo precio cotizado internacionalmente, es obvio que las compañías con mayor productividad ganan más que aquellas que sufren una menor productividad.

Pues bien, el promedio internacional de productividad minera supera al promedio de las compañías instaladas en Chile por más del doble de rendimiento, según un extenso estudio de la [Comisión Nacional de Productividad de Chile](#).

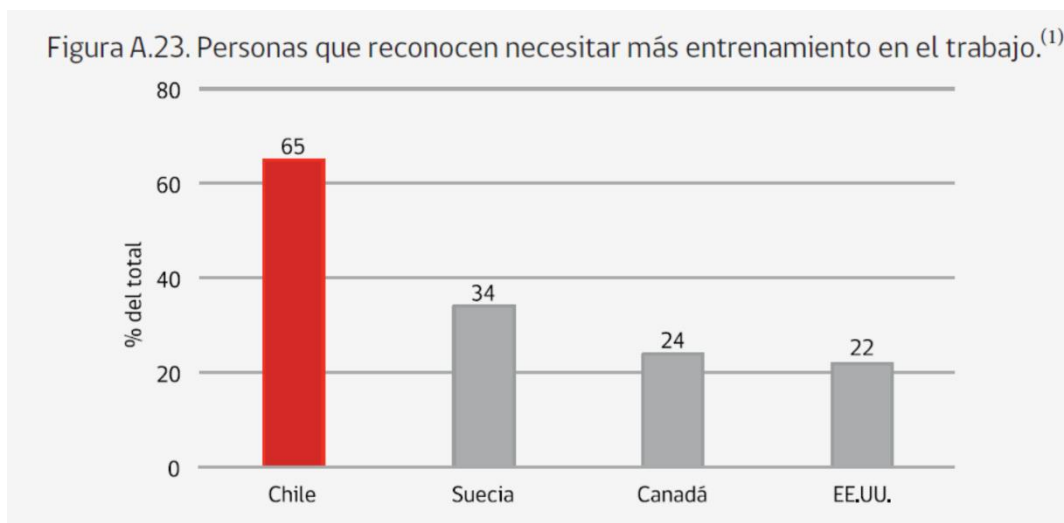
Esta baja performance minera en Chile, donde existe la industria minera más sofisticada de Latinoamérica, no significa que el minero chileno se esfuerce menos, si no que existen formas de organizar el trabajo, maneras de coordinar las prioridades y hábitos operativos comunes a la mayoría de las faenas analizadas que provocan directa e indirectamente una pérdida generalizada de productividad en relación a los estándares internacionales.

En el siguiente gráfico se muestra el desempeño de once mineras instaladas en Chile que logran un promedio de productividad de 67 contra un promedio internacional de 30.



En el mismo estudio que analizó la productividad chilena, se comparó la percepción de los mineros sobre su entrenamiento. El resultado fue que más de la mitad de los mineros chilenos cree que necesita más entrenamiento en el trabajo.

Este dato muestra la complejidad de la productividad y probablemente combina una baja intensidad de entrenamiento con una escasa eficiencia de las metodologías didácticas utilizadas habitualmente.



Pero el dato más contundente para explicar la urgencia de aumentar la productividad es la caída de la ley del mineral.



Una ley de mineral de 1% significa que de cada 100 kilos de rocas se obtiene un kilo de mineral puro.

La ley de mineral se ha reducido notablemente en los últimos años, lo que significa que cada año se debe generar más trabajo para obtener la misma cantidad de mineral.

En ese sentido, un aumento de la productividad es la única opción para evitar llegar al escenario de una ley mineral tan reducida que su explotación resulte económicamente inviable.

Con los actuales niveles de productividad todas las explotaciones con una ley mineral menor a 0,29%, serán económicamente inviables si se considera un valor de largo plazo de 3 dólares la libra de cobre.

Si se llegara a aprobar la Ley del Royalty Minero en trámite en el parlamento de Chile, todas las explotaciones de cobre con una ley mineral menor al 0,33% serían inviables para un precio de 3 dólares la libra.

A medida que aumente la productividad, será más viable económicamente operar con menores niveles de ley del mineral.

2. Capitalismo de los stakeholders

La Teoría de los Stakeholders fue presentada por [R.E. Freeman](#) en 1984 dentro del marco de la reputación empresarial y la ética en los negocios, y consiste en comprender a la empresa como una comunidad de desarrollo del bien común, donde todas las partes interesadas imprescindibles para la operación tienen el derecho a ser consideradas tanto como las demás, de modo que los beneficios obtenidos por una parte no sean logrados en base al perjuicio provocado a las otras partes.

Habitualmente se consideran seis grandes grupos de stakeholders o grupos de interés en las empresas: 1. Clientes; 2. Proveedores; 3. Accionistas; 4. Colaboradores; 5. Comunidad donde se instala la empresa; 6. Gobierno.



Luego de la [crisis subprime](#) del 2008 que se originó en los EEUU, pero golpeó a toda la economía mundial, comenzó a surgir en los centros empresariales más importantes del mundo la percepción de la necesidad de un cambio en el modelo de capitalismo desarrollado hasta ese momento, especialmente para contener los casos de negocios depredadores y de inversores obsesionados con la máxima rentabilidad en el mínimo plazo.

En el 2020, el Foro Económico Mundial presentó en su tradicional reunión de Davos su [Propósito Universal de las Empresas en la Cuarta Revolución Industrial](#), que básicamente define a la empresa como una fuente de progreso de largo plazo que debe considerar el bienestar de todos sus stakeholders y la propuesta ha seguido creciendo desde entonces.

En la gran minería, la principal consecuencia del capitalismo de los stakeholders es lograr una minería de valor compartido, limpia, segura, amigable con la comunidad y protectora del medio ambiente, en un escenario transparente donde cualquier pequeño inversionista se sienta orgulloso de promover la minería con sus ahorros.

La licencia social para operar en minería supone implementar una modalidad tan equilibrada, limpia y virtuosa que cada stakeholder demuestre espontáneamente su satisfacción por participar en esa actividad.

Las consecuencias directas de este enfoque para la operatoria es que el foco de cada puesto de trabajo debe expandirse desde priorizar exclusivamente los intereses de los accionistas (rentabilidad, protección de activos, etc.) a incluir además la valoración de los intereses de los restantes stakeholders.

De este modo, la gestión minera adopta mayor complejidad y requiere criterios más sofisticados para fundamentar las decisiones cotidianas en todas y cada una de las actividades internas.

Esta modalidad del capitalismo se juega en los diseños de los proyectos, tanto como en cada una de las pequeñas decisiones cotidianas durante las interacciones dentro y fuera de la Compañía, es decir, en la cultura minera.

3. Cambio climático

Más allá de los resultados de la [COP26](#), el cambio climático tiene una serie de consecuencias directas en las compañías mineras, a nivel de la reputación de la minería frente a la sociedad y también con cambios permanentes en las dinámicas internas de las faenas.

La minería “verde” ya no es una opción sino una condición de viabilidad del negocio frente a la sociedad, por lo cual muchas actividades que hasta ahora se consideraban poco relevantes para el negocio pasan a adquirir un valor estratégico.

No hay posibilidad de malentendidos: Los inversores huyen en estampida de los negocios mineros que muestran cualquier tipo de problemas con el entorno.

Un error menor y de baja consecuencia ambiental pero alta difusión, puede transformarse en un evento dramático para la imagen corporativa que la opinión pública reedita cada día.

Las inversiones mineras en protección ambiental resultan incuestionables aumentando los costos internos, del mismo modo que las operaciones tradicionales deben incorporar nuevas restricciones para reducir el impacto ambiental, todo lo cual impacta negativamente en la productividad como se la percibía tradicionalmente.

Además, las condiciones climáticas de las operaciones se seguirán agravando año tras año, lo que exigirá actualizar constantemente los estudios de impacto y también crear nuevos recursos para mantener los niveles de riesgo laboral en dimensiones tolerables.

La gravedad del tema y la sensibilidad social asociada, exigen que la minería no solo compense la extracción, sino que además aporte significativamente para crear nuevos recursos que gestionen favorablemente el cambio ambiental en las comunidades donde se instalan sus faenas.

Conclusiones

La gran minería extractiva solo es viable si gana eficiencia, sustentabilidad y transparencia. Aunque esa información es conocida entre los expertos, no siempre existe la sensibilidad adecuada a ese tipo de riesgos, ni en la comunidad ni entre los propios operadores mineros.

Y ese es el problema.

Estos antecedentes y fundamentos debieran encarnarse en cada uno de los trabajadores mineros para filtrar cada una de sus decisiones laborales en acciones cotidianas teñidas de conciencia de riesgo en el sentido más amplio.

No hay aprendizaje por ósmosis. Se aprende sólo aquello que se aplica todos los días.

El [valor compartido](#) de la minería comienza en los consensos “de abajo hacia arriba” que incluyen desde los operadores de primera línea hasta los accionista de la Bolsa de Metales de Londres.

O no comienza. ©

(1) *Comisión Nacional de Productividad. Productividad en la gran minería del cobre. Chile 2017*