



## Seguimiento de las tendencias de 2012

Las 10 tendencias principales que pueden  
enfrentar las empresas mineras el año próximo



---

“A medida que los países de todo el mundo se industrializan y la población se esfuerza por mejorar su estándar de vida, el papel de la minería se vuelve cada vez más preponderante en el escenario mundial. Atrás quedaron los días en que las conversaciones sobre los precios de los artículos estaban restringidas a los analistas de la industria. En la actualidad, la minería es noticia de portada, todos los días y en todo el mundo. Para las empresas mineras, la mayor visibilidad conlleva una mayor responsabilidad”.

Glenn Ives, Líder de Minería del Continente Americano, Canadá





# No llueve, diluvia

**S**e podría afirmar que los temas candentes a los que se enfrenta la industria minera son mayormente los mismos conforme pasa el tiempo. Aunque en los hechos, esto pueda ser correcto, no tiene en cuenta en qué medida las cambiantes tendencias sociales, económicas y políticas afectan el sector de la minería. Analizado de forma aislada, cada desafío puede parecer conocido. Visto a través de una lente macroeconómica y geopolítica, sin embargo, resulta evidente que las dificultades que aquejan a la industria están alcanzando rápidamente un nivel extremo sin precedentes.

La inflación en los costos no es nueva, pero es más elevada. Hace años que se están experimentando cambios en la política fiscal y gubernamental pero el volumen, la imprevisibilidad y los costos asociados están en aumento. La volatilidad del precio de los artículos es mayor que nunca, impulsada en parte por la incertidumbre del mercado y la incomparable demanda de los consumidores y los gobiernos asiáticos. Los temas relacionados con la sustentabilidad, el medio ambiente y los derechos humanos se han convertido en episodios de activismo comunitario y descontento social cada vez más frecuentes. La escasez de mano de obra sigue empeorando. Las tenencias de efectivo corporativas han aumentado y han disparado las expectativas de los accionistas. El volumen de las carteras de proyectos de capital es cada vez mayor. Además de todo esto, el marco legal es cada vez más estricto.

Los llamados eventos “1 en 100 años” también están ocurriendo con una frecuencia alarmante. Además de los efectos a largo plazo de la crisis financiera global que todavía afecta a Estados Unidos y Europa, los eventos climáticos destructivos causan estragos, desde el catastrófico terremoto y tsunami en Japón hasta las inundaciones en Australia y Asia.

Ante la convergencia de estas fuerzas internacionales, los ejecutivos mineros deben mirar más allá de las situaciones hipotéticas tradicionales que han utilizado en su planificación. A fin de prepararse para los riesgos imprevistos, las empresas deben comenzar a incorporar situaciones hipotéticas más complejas en la planificación estratégica. Además, deben estar dispuestas a buscar soluciones no convencionales para sus desafíos convencionales si realmente esperan resolver algunas de las dificultades más endémicas de la industria.

Esta edición de 2012 de Seguimiento de las tendencias se elaboró específicamente para ayudar a las empresas mineras a alcanzar estos objetivos mediante la gestión de los riesgos actuales. Este año, la red global de profesionales de la minería de Deloitte realizan un análisis profundo para no solo identificar las tendencias principales que enfrenta la industria sino también para descubrir las prácticas más importantes que pueden adoptar las empresas a fin de aprovechar las oportunidades y superar los desafíos. Algunas estrategias resultarán conocidas. Otras pueden parecer menos ortodoxas. De cualquier manera, esperamos que estas ideas estimulen el debate, sugieran alternativas y contribuyan a validar su dirección estratégica en el año venidero.

---

**“La mayoría de las empresas basan sus planes en el supuesto de que sus pronósticos pueden variar entre un 5 % y un 10 % el año próximo, pero no en que la situación puede cambiar en un 50 %. No obstante, los factores que influyen en la industria minera global alcanzan un nivel extremo inaudito y obligan a las empresas a evaluar situaciones hipotéticas más generalizadas nunca antes concebidas”.**

Philip Hopwood, Líder de Minería Global, Australia

# 1

## El costo de hacer negocios

Lo que sube no siempre baja

Con el aumento récord en los precios de los artículos, la producción acelerada se ha convertido en el mantra de la mayoría de las empresas mineras. El resultado es tan oneroso como previsible: los costos suben para todos por igual. Las extraordinarias ganancias han suscitado el descontento de los trabajadores y, por lo tanto, los sindicatos exigen salarios más altos. La explosión de nuevos impuestos y regalías eleva los costos de cumplimiento regulatorio. A mediados de 2011, solamente el precio de los neumáticos de camiones de transporte se triplicó y alcanzó USD 100 000 en el mercado al contado.<sup>1</sup> Los precios de la energía y la electricidad también suben: los precios del crudo Brent sufrieron un aumento del 45 % interanualmente desde junio de 2011, al tiempo que los precios de la electricidad en Sudáfrica subieron un 25 %.<sup>2</sup>

Incluso los productores de oro, beneficiados con un artículo que alcanzó los USD 1900 la onza en septiembre de 2011, se vieron afectados. Hacia finales del primer trimestre, el costo en efectivo promedio de la producción de oro aumentó a más de USD 620 la onza, lo que marcó un aumento del costo interanual del 12,5 %.<sup>3</sup>

Los gastos de capital también alcanzan un nuevo pico. En el afán de producir, las

empresas mineras continúan la expansión hacia provincias que presentan más dificultades. Esto no solo genera gastos en equipos nuevos y de reemplazo; también exige una considerable inversión en infraestructura a largo plazo, que incluye ferrocarriles, puertos, viviendas y escuelas. De hecho, en algunas provincias mineras, se prevé que las inversiones en agua, transporte y energía representen el 82 % del gasto del proyecto.<sup>4</sup> Para exacerbar la situación, la incertidumbre política a nivel internacional y la constante volatilidad de la moneda causan giros impredecibles en el cambio de divisas, por lo que resulta extremadamente difícil conservar los costos en dólares.

Con un importante volumen de efectivo a su disposición, muchas empresas mineras pueden absorber los efectos de estos aumentos en los costos. No obstante, la mayoría de las organizaciones comprenden que esto no representa una estrategia sustentable. La historia indica que, aunque caigan los precios, es poco probable que los costos de los insumos disminuyan en una proporción equivalente. Como consecuencia, la gestión de costos todavía es una prioridad esencial que obliga a las empresas progresistas a usar este tiempo para establecer medidas de optimización y eficiencia en un esfuerzo por fomentar operaciones más flexibles de cara al futuro.

---

**“Los precios elevados de los artículos generan escasez de equipos, mano de obra y otros insumos esenciales, y aumentan los costos. Esto significa que las empresas mineras deben caminar por la cuerda floja y lograr un equilibrio entre aumentar los volúmenes para satisfacer la demanda y contener sus costos”.**

Tony Zoghby, Líder de Minería de Sudáfrica, Sudáfrica

# Tener los costos bajo control

Las empresas mineras tienen una historia inconstante de introducción de medidas de reducción de costos mientras los precios de los artículos suben. No obstante, esas empresas que se resisten a las tendencias históricas pueden darse cuenta de los enormes beneficios, incluso si los precios de los artículos mantienen los elevados récords. Éstas son algunas estrategias para tener en cuenta:

- **Comprender los factores impulsores de costos.**

Sin una clara comprensión de cómo las fluctuaciones de costos específicas afectan el índice EBITDA, las empresas mineras pueden llevarse sorpresas con las variaciones de costos imprevisibles. La mejora de la gestión del desempeño a través de la inteligencia comercial (BI) puede colaborar con el análisis de los gastos ítem por ítem, para mantener los costos (y las expectativas de los accionistas) bien encaminados.

- **Mejorar la gestión de proyectos de capital.** Para reducir los riesgos asociados con la demora respecto del plazo previsto, que incluye fluctuaciones en la tasa de cambio y las cambiantes políticas gubernamentales, las empresas mineras deben tener en cuenta medidas más allá de la tasa interna de rendimiento en sus casos comerciales con el objetivo de acelerar el período de recuperación. Cada vez más, esto requiere una sofisticada organización de proyectos de capital que tenga en cuenta proyectos de infraestructura local alternativos (tanto dentro como fuera de la industria) que puedan desviar recursos de un proyecto.
- **Mejorar la eficiencia energética.** A medida que los costos del combustible diésel, el combustible para transporte marítimo, la electricidad y otros insumos energéticos aumentan, las empresas mineras deben

alcanzar una comprensión rotunda del uso de la energía actual y del uso pronosticado, en todas las geografías, fases del ciclo de vida, equipos y tipos de combustible. Aunque combinar estos datos puede ser difícil, en especial cuando las empresas operan sistemas internacionales dispares, es esencial obtener una visión holística del uso de la energía y generar flexibilidad en la combinación energética para reducir los gastos actuales y el impacto de futuras fluctuaciones de costos.

- **Asegurar el suministro.** Las empresas mineras más importantes aprovechan el poder de negociación superior de sus centros de adquisición experimentados para celebrar acuerdos de contratación directa a largo plazo con proveedores clave. Las empresas más jóvenes que no cuentan con esta capacidad de negociación pueden encontrarse con una clara desventaja, y deben prepararse para una nueva ola de consolidación.
- **Gastar para ahorrar.** Con el objetivo de reducir costos en el largo plazo, muchas empresas están invirtiendo en la automatización (incluida la perforación autónoma) como una forma de disminuir los gastos de mano de obra y mejorar la seguridad de los trabajadores. Otras aprovechan la vulnerabilidad actual de la industria naval y compran embarcaciones de transporte con descuentos importantes a fin de reducir los futuros costos de transporte, disminuir los costos de combustible con menos cantidad de embarcaciones que gastan menos combustible o reducir la base de costos de su flota, en particular si fue adquirida a precios altos en el mercado. Aunque se acercan a los USD 50 millones, actualmente los buques de carga están a la mitad del precio que costaban hace solo unos años.

---

“Las empresas mineras no pueden darse el lujo de lanzar grandes proyectos de capital sin comprender la creación de infraestructura alternativa que se lleva a cabo en cada país en el que operan. La industrialización masiva está consumiendo los recursos esenciales de todo el mundo, amenazando con llevar los costos de capital a niveles insostenibles si se administraran de forma inadecuada”.

# 2

## Caos en el precio de los artículos

No hay estabilidad de precios sin mayor transparencia

¿ Los precios de los artículos se han restablecido en un nivel superior o estamos en el punto máximo de una burbuja que está a punto de reventar? La respuesta a esta pregunta determina si los proyectos de minería actuales serán rentables o no. Desafortunadamente, hay una carencia severa de indicadores indiscutibles.

Por un lado, nadie puede negar el movimiento de los mercados emergentes hacia la industrialización. La demanda en China, India e, incluso, África ha aumentado a una velocidad vertiginosa y los pronósticos a largo plazo parecen señalar una demanda creciente durante las décadas venideras. China por sí sola representa el 37 % de la demanda mundial de cobre y el 44 % de la demanda mundial de aluminio, cifras que superan el consumo total combinado de Estados Unidos, Europa Occidental y Japón.<sup>5</sup>

Por otro lado, el decreciente gasto interno estadounidense, el débil mercado de deuda europeo, la inestabilidad política y las tasas de interés en aumento en Asia todavía causan estragos en los precios de los artículos, y así generan un nivel de volatilidad sin precedentes. El comercio de artículos y la especulación también crean una dislocación a corto plazo entre el suministro físico y las realidades de la demanda, confundiendo hasta los esfuerzos más serios de predecir los movimientos de precios. Si le agregamos el debilitamiento del dólar estadounidense, las recientes medidas de ajuste monetario del banco central de China y las bajas que se informaron respecto de la actividad de la construcción y el consumo de acero en el país a finales del segundo trimestre, no es sorpresa que los observadores de la industria sigan sintiéndose frustrados.





El panorama se oscurece aún más al tratar la ecuación de la demanda de China de forma superficial. Dicho de forma simple, nadie sabe realmente el ritmo al que China planea la modernización. Existen especulaciones respecto de que el país ha minimizado su producción de acero y a la vez no es claro cuáles son las cantidades precisas de artículos almacenados. Esta falta de transparencia también se traslada a otros sectores del mercado. Dado el volumen de la población trabajadora migratoria de China, por ejemplo, existen datos de que las cifras de población de Pekín han variado de 25 millones a 18 millones de personas, una diferencia de 7 millones.

La toma de decisiones informadas en este contexto de mercado altamente incierto exige un nivel de pronóstico que muchas empresas carecen. A pesar de las capacidades desarrolladas de planificación de situaciones hipotéticas, las empresas mineras simplemente no pueden incluir una proyección para cada futuro posible. Una de las opciones estratégicas que puede ayudar, llamada “flexibilidad estratégica”,<sup>6</sup> es una herramienta que suplementa las técnicas de planificación de situaciones hipotéticas tradicionales al definir una estrategia que incluye acciones apropiadas, independientemente de a qué situación se parezcan los acontecimientos reales. Aunque esta herramienta pueda no ser la indicada para cada empresa minera, las habilidades mejoradas para la planificación de situaciones hipotéticas serán cada vez más esenciales con el tiempo.

---

“El voraz apetito de China por los artículos ha convencido a muchos analistas de que el país representa un boleto de ida hacia la tendencia alcista de los precios de los artículos, a pesar de las bajas previstas a lo largo del camino. Pero los sucesos en China no se producen en línea recta; por eso, este tipo de predicción es peligrosa”.

Jeremy South, Líder Global, Fusión y Adquisición de Minería, China

# 3

## La batalla por mantener las ganancias

Los impuestos del gobierno están dirigidos al sector de la minería

Las ganancias del sector de recursos han tentado a los gobiernos de todo el mundo durante mucho tiempo. Esto es particularmente cierto en una época en la que tantos países siguen teniendo dificultades para pagar niveles récord de deuda. Solamente el año pasado, las regalías de la minería aumentaron en Australia,<sup>7</sup> Chile, Perú, Sudáfrica, Ghana, Tanzania y Burkina Faso, mientras que se introdujeron nuevos derechos de exportación en India, Kazajstán y Rusia. En Indonesia, el país exportador más grande del mundo de carbón térmico transportado por mar, las empresas mineras están obligadas a ayudar al país a cumplir sus compromisos energéticos antes de poder acceder a los lucrativos mercados de exportación asiáticos. Más preocupante aún son los rumores de una mayor participación del gobierno en la industria minera en países tan diversos como Venezuela, Sudáfrica, Guinea y Mongolia.

Notablemente, la apuesta por aumentar los ingresos nacionales ahora se extiende más allá de la introducción de una nueva legislación impositiva. Además de las regalías de la minería, que tienden a cobrarse por ingresos en lugar de ganancias, muchos gobiernos han comenzado a imponer impuestos a las súperganancias, beneficios de descubrimiento, alquileres de recursos, cargos por licencias, cuotas de indigenización, aranceles medioambientales y tarifas de reconstrucción. En medio de estos crecientes niveles de nacionalismo de recursos, algunos países incluso amenazan con renegociar los acuerdos de estabilidad impositiva existentes, lo que descolocaría las proyecciones financieras de las empresas mineras y elevaría los riesgos políticos.



Debido a que las empresas ya invirtieron en regímenes potencialmente inestables en materia fiscal, este nuevo nivel de fijación de impuestos afectará la rentabilidad de los proyectos. Al mismo tiempo, incita a las empresas mineras a pensar detenidamente sobre dónde situar su actividad futura. Desde la perspectiva internacional, la inversión en minería es cada vez más móvil. A fin de maximizar el rendimiento para los inversores y manejar la incertidumbre política, las empresas deben participar en los modelos financieros de manera más constante cuando eligen las jurisdicciones. Para asegurar que se tengan en cuenta los intereses de todas las partes interesadas, estos modelos financieros también deben lograr un equilibrio entre los imperativos sociales, económicos y ambientales.

Las empresas también deben participar en el ámbito político para poder influir en la política gubernamental. Esto va más allá de las

iniciativas desconectadas de cabildeo. Al alzar una misma voz en el nivel industrial, los ejecutivos mineros pueden alentar a los gobiernos a tener en cuenta los efectos de gran alcance de sus políticas impositivas, no solo en los ingresos nacionales de corto plazo sino en las posibles pérdidas a largo plazo si las empresas desviarán sus inversiones hacia lugares alternativos. Los ejemplos de países que todavía conservan los impuestos en línea en el esfuerzo por atraer mayores inversiones (incluidas ciertas provincias canadienses, México, Colombia y Nigeria) avalan este argumento.

Esto no tiene por objetivo sugerir la adopción de una posición agresiva o combativa. En lugar de eso, se requiere un enfoque proactivo y de colaboración que muestre a las partes interesadas en qué medida las actividades y ganancias de la minería ya contribuyen al bienestar de las comunidades locales y de la sociedad en general.

---

“Los gobiernos de todo el mundo reevalúan su enfoque respecto del sector minero. Ya no se trata de impuestos simplemente, sino que se trata de gobiernos que luchan por tener una mayor participación en cada área de la industria. A medida que pasa el tiempo, esto puede inducir a las empresas mineras a invertir en regiones basadas en la estabilidad política y en la estabilidad de su régimen fiscal”.

Robert Noronha, Director Sénior, India

# 4

## Intranquilidad de las partes interesadas

La demanda de mayor responsabilidad social corporativa

A medida que la actividad de las empresas se convierte en el foco de atención internacional, las partes interesadas del sector industrial se encuentran sujetas a mayores niveles de activismo nunca antes experimentados. En 2011 solamente, trabajadores mineros abandonaron su trabajo en Australia, Sudáfrica, Indonesia, Chile y Argentina, a pesar de que muchos de estos trabajadores están entre los empleados mejor remunerados del mundo.

De forma similar, la participación de la comunidad se encuentra en aumento; más allá de exigir niveles más altos de inversión local, las partes interesadas de la comunidad esperan tener un diálogo franco y transparente, compromisos sociales a largo plazo y mejor desempeño ambiental. Las empresas que no cumplen corren el riesgo de enfrentarse a más oposición verbal, a dificultad para obtener la aprobación de proyectos e, incluso, a disturbios similares a los que se desataron en Papúa Nueva Guinea y en Perú el año pasado.

La protección del medio ambiente, muy recientemente apoyada por la participación de celebridades de renombre internacional y organizaciones no gubernamentales, también ejerce su efecto. Mientras más proyectos de minería se llevan a cabo bajo tierra, las empresas luchan por limitar el impacto en las napas freáticas locales. Para evitar conflictos con las comunidades en torno al uso del

agua, las empresas deben acceder cada vez más a proveedores de agua costeros; medida que exige una inversión en tecnologías sofisticadas de bombeo y plantas de desalinización. La preocupación en torno al carbono también continúa a paso acelerado, en particular ahora que los riesgos de la energía nuclear suscitan la atención del mundo después de la crisis del reactor nuclear en Japón.

Como respuesta, los organismos de vigilancia y de establecimiento de estándares continúan redactando normas más estrictas. Las empresas mineras ahora deben cumplir con una gran cantidad de directrices importantes, como las del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), la Iniciativa de Informes Globales (GRI), la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos (que avala la adopción del principio de consentimiento previo, libre e informado), el Código Internacional del Cianuro, la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI), además de un conjunto de normas locales, como las directrices e3 Plus (Excelencia ambiental en exploración) de la Asociación de Prospectores y Desarrolladores de Canadá (PDAC). La intensidad de estos requisitos de implementación y la falta de integración entre los diversos organismos de establecimiento de normas tienen un profundo efecto en la habilidad de la gestión para realizar un seguimiento y cumplir con todas sus expectativas de desempeño.

Frente a esta presión, las empresas mineras comprenden con claridad el imperativo comercial de adoptar la sustentabilidad, mejorando la eficiencia energética y optimizando la utilización del agua. Una revisión de los últimos informes anuales de algunas de las empresas mineras más importantes del mundo revela que el medio ambiente, las prácticas de desarrollo sustentable y la participación de la comunidad todavía son las máximas prioridades. De hecho, prácticamente todas las empresas mineras del mundo tienen obligaciones similares.

Las empresas más importantes también reconocen la necesidad de modificar las prácticas comerciales para cumplir con los imperativos de sustentabilidad y así propiciar la adopción de nuevos modelos operativos, estructuras de gobernabilidad y medidas de la riqueza.

No obstante, a pesar de este interés, las expectativas de los trabajadores, las comunidades locales, los ambientalistas, las ONG, los analistas e, incluso, los inversores siguen intensificándose. Para satisfacer estas demandas, las empresas mineras tendrán que integrar las estrategias de responsabilidad social corporativa (CSR) basadas en los riesgos, y desarrollar y realizar un seguimiento de los indicadores clave de desempeño con la misma diligencia que emplean para realizar el seguimiento de la producción. Hasta que la CSR se registre como un riesgo comercial directo, las empresas mineras lucharán por minimizar la probabilidad y los impactos financieros de esos riesgos.

---

“Las inversiones en la responsabilidad social en última instancia se traducen en la habilidad para poner en marcha proyectos con más rapidez o en evitar las interrupciones de producción generadas por el descontento de la comunidad. Para evitar y tratar estos temas también es necesario que las empresas mineras aprovechen las mismas herramientas de comunicación de la tecnología móvil que las que emplean las comunidades específicas”.

Eduardo Tavares Raffaini, Líder Minero, Brasil

---

“A menudo, la inversión de las empresas mineras en las comunidades locales no soluciona el espectro completo de las necesidades de las partes interesadas. En algunos casos, esto demuestra un vínculo roto entre las intenciones de la empresa y los resultados. Las comunidades se tornan cada vez más sofisticadas en sus estrategias de participación y ahora esperan inversiones que se extienden más allá de los meros compromisos financieros. En su lugar, exigen que los funcionarios de minería participen en un diálogo significativo para comprender las necesidades de los ciudadanos y que incluyan a los representantes locales en el proceso de planificación”.

Valerie Chort, Líder de Sustentabilidad y Cambio Climático, Canadá





# 5

## Problemas laborales

### Mitigar la falta de talento

**D**etrás de los tomos, los artículos, las estadísticas y los informes escritos sobre la escasez de talento y habilidades que enfrenta la industria minera, existe un dato crudo: simplemente no existe personal suficiente para impulsar el crecimiento proyectado de las empresas mineras. Para 2011, los gastos de capital de la minería se estiman en 113 000 millones de dólares estadounidenses, un 50 % más que los niveles de años anteriores.<sup>9</sup> Solamente en Australia, se prevé que el gasto de capital nuevo para la industria alcance los 55 500 millones de dólares australianos para 2010-11, cifra que aumentará a 73 700 millones de dólares australianos en 2011-12.<sup>10</sup>

Dada la acuciante escasez de talentos clave, llevar adelante todos estos proyectos puede ser casi imposible. Con cada año que pasa, la falta de habilidades se extiende a una gama más amplia de funciones: desde diseñadores de proyectos de capital y geólogos de minería hasta conductores de camiones y operarios de máquinas. Aunque algunas empresas de minería han optado por la tecnología como una forma de disminuir el impacto de la escasez de fuerza laboral, que incluye camiones sin conductores, centros de operaciones remotos, sistemas de transporte autónomos, operaciones automatizadas de la mina al puerto y control de seguridad y sistemas de adquisición de datos (SCADA), estas soluciones por sí solas no pueden reemplazar la necesidad de talentos capacitados.

En verdad, el desafío es macroeconómico: la drástica escasez de ingenieros en geografías críticas ha puesto demasiada presión en los trabajadores existentes, lo que genera una serie de consecuencias generalizadas. Los costos de mano de obra, ya altos, se están disparando, impulsados en parte por las huelgas en las plantas mineras de todo el mundo. Este último mes de mayo en Sudáfrica, por ejemplo, el Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros exigió un aumento del 14 % en el salario de los mineros de oro,<sup>11</sup> mientras que los salarios de la minería en Argentina aumentaron un 33 % después de una breve huelga.<sup>12</sup> La rotación de la mano de obra también está trepando, alcanzando hasta el 40 %<sup>13</sup>, debido en parte a la captación desleal de la competencia. Además, con varios años de vivir de manera itinerante con sus cinturones puestos, los trabajadores de la industria minera están cada vez menos interesados en trasladarse a regiones distantes donde los nuevos proyectos actualmente se ponen en marcha. Por eso, las empresas tienen dificultades en atraer y retener a talentos en el lugar de trabajo.

Dada la gravedad de este problema, ha llegado el momento de que las empresas mineras aborden el tema de manera más sistemática. Aunque la colaboración con las universidades, el financiamiento de programas y las pasantías todavía son herramientas importantes de su arsenal, ahora las empresas mineras deben conseguir soluciones a largo plazo, de mayor alcance y quizás menos convencionales; de lo contrario, se encontrarán frente a interrupciones operativas inminentes.





---

“Debido a que las minas todavía se localizan en regiones más remotas, las empresas deben determinar cómo convertir estos sitios en lugares más atractivos donde puedan vivir las familias. La experiencia demuestra que los trabajadores pueden estar dispuestos a viajar en avión hacia y desde una mina durante breves períodos de tiempo, pero no de forma permanente. Sin embargo, si la industria minera colabora en construir comunidades más permanentes (con escuelas, hospitales, viviendas y la infraestructura que esperan las familias), existe mayor probabilidad de que la fuerza laboral sea más estable”.

Tim Richards, Líder de Minería Nacional, Australia

# Cómo encontrar trabajadores bien dispuestos

La escasez de mano de obra ha asediado a la industria minera durante décadas. No obstante, en cierta forma, las empresas mineras responden de la misma manera cada año pero esperan resultados diferentes. Ciertamente, las respuestas de la industria tradicional a la falta de talentos no dejan de ser válidas. Y, a medida que pasa el tiempo, es posible que se necesiten soluciones de mayor alcance. Éstas son algunas estrategias para tener en cuenta:

- **Aplicar la ciencia a la planificación de la fuerza laboral.** A medida que se intensifica la competencia para captar talentos en el sector de la minería, la planificación de fuerza laboral se torna cada vez más sofisticada. Las empresas que ganarán la carrera son aquellas que tienen la capacidad no solo de identificar sus requisitos de recursos globales, sino también de entender dónde contratar el capital humano. Esto va más allá de identificar trabajadores de reemplazo para el personal que planea jubilarse, ya que también se deben tener en cuenta los índices de rotación, el número de candidatos que se gradúan, las habilidades de liderazgo requeridas y la posible falta de proveedores en cada geografía planificada u operativa.
- **Introducir capacitación cruzada a nivel industrial.** Las empresas mineras necesitan talentos; millones de personas en todo el mundo necesitan empleo. ¿La industria minera puede mancomunarse los recursos de mano de obra en un esfuerzo por aumentar los conjuntos de habilidades en toda la industria? Esto ya sucede de manera informal. Algunas empresas mineras han comenzado a capacitar a empleados de otras

industrias (por ejemplo, de la industria automotriz y de fabricación). Otras han implementado iniciativas de selección de personal en países que carecen de una industria minera bien desarrollada (como Irlanda) o que no han dejado de sufrir un nivel alto de desempleo. Otras todavía esperan que aparezcan los talentos latentes de las regiones en rápido crecimiento de África y Asia, o de poblaciones locales o aborígenes que ya residen en lugares remotos. Contratar talentos extranjeros no es la panacea: los gobiernos todavía limitan el número de trabajadores expatriados permitidos dentro de sus fronteras. De igual manera, la industria minera no puede arriesgarse a extraer totalmente los empleados de sus sectores críticos. No obstante, un paso en esta dirección sería positivo ya que promovería más inversión en la capacitación y disuadiría la captación desleal de la competencia.

- **Construir una cultura global.** Para atraer talentos clave y reducir la rotación de personal, algunas empresas mineras han comenzado a desarrollar procesos globales para asegurar la uniformidad en los paquetes de compensación, las prácticas de contratación y las condiciones de empleo. Este tipo de enfoque que abarca la totalidad de la empresa hace más que consolidar el caso comercial; también puede ayudar a las empresas a diferenciarse de la competencia. Llevando esto un paso más allá, algunas empresas exploran formas de construir comunidades bien desarrolladas en lugares remotos donde operan para atraer mejor a los trabajadores y sus familias durante períodos de contratación más prolongados.

---

“Los ejecutivos mineros deben evaluar cómo atraer a la Generación Y al sector. ¿Qué influirá en los buenos empleados para que deseen trabajar en Mongolia o Papúa Nueva Guinea? Por un lado, la solución puede residir en establecer relaciones aún más sólidas con las universidades e instituciones terciarias para estimular una mayor inscripción en los programas de ingeniería en minería. Por otro lado, también se requiere un esfuerzo mayor para contrarrestar algunas de las posibles percepciones negativas asociadas con las trayectorias profesionales dentro de la industria, no solo entre los estudiantes universitarios sino quizás también entre los niños más jóvenes que finalmente participarán en los programas educativos universitarios”.

John Woods, Socio de Minería y Metales, Reino Unido



# 6

## Dilemas de los proyectos de capital

El riesgo del proyecto aumenta a medida que se acentúa la brecha entre la oferta y la demanda

A medida que todos los países siguen la tendencia hacia la industrialización masiva y la renovación de la infraestructura, la cantidad de proyectos de capital en todo el mundo crece. Desde luego, este ha sido el caso del sector de la minería, debido a que los precios de los artículos siguen fluctuando y la brecha entre la oferta y la demanda se acentúa. Al mismo tiempo, la disminución de activos en todo el sector y los grados inferiores de mineral exigen inversiones en nuevos proyectos de desarrollo y exploración, en particular, a la luz de los crecientes riesgos de seguridad asociados con minas antiguas.

Pero la ejecución en esta importante cantidad de proyectos de capital se hace más difícil cada año. La falta de talentos afecta la industria, tipificada en este caso por una escasez global de diseñadores de proyectos. Contar con la aprobación de la comunidad lleva un tiempo considerable, mientras que la intervención gubernamental en algunos países a menudo demora considerablemente la obtención de permisos y licencias. Además, aunque los costos en aumento obligan a las empresas a aumentar el financiamiento para los proyectos de capital adicionales, el acceso limitado a el financiamiento coloca a algunas empresas en la posición poco envidiable de tener que volver al mercado para reunir más dinero, fondos que tienen menos probabilidad de estar disponibles debido al incumplimiento de plazos de proyectos y al exceso de costos.

La débil infraestructura en países de todo el mundo también obstaculiza la capacidad corporativa de hacer prosperar los proyectos de capital y requiere que los mineros inviertan en la creación de infraestructura básica en los

lugares donde operan. Esto conduce a una racha de aumentos de costos asociados no solo con los crecientes gastos de gestión de construcción, adquisiciones e ingeniería (EPCM), sino también con los gastos estimados para infraestructura. De acuerdo con Merrill Lynch, solamente los mercados emergentes invertirán USD 6 billones en infraestructura durante los próximos tres años, desde carreteras y ferrocarriles en Brasil, y centrales eléctricas en India y Sudáfrica hasta la distribución de agua y el desarrollo ambiental en China.<sup>14</sup> Para complicar más el asunto, la creación de infraestructura lleva décadas, tiempo durante el cual continuarán desviando los recursos de los proyectos de minería y exacerbando la escasez de talentos.

Como resultado de esta tendencia, las empresas mineras se ven forzadas a centrarse en gestionar los riesgos principales que, si se materializaran, podrían interferir con su capacidad de cumplir los objetivos de producción en estado estacionario de manera segura. Esto incluye lo siguiente:

- Adoptar prácticas de gobernabilidad y gestión de proyectos estratégicas como una manera de manejar eficazmente los riesgos principales de los proyectos al nivel de la cartera. Esto incluye comprender y gestionar los cambios locales y globales en los factores de éxito esenciales, como la necesidad de estrategias creativas para la cadena de suministro a fin de resolver la falta de acceso a los recursos de construcción o la necesidad de adquirir socios/proveedores para aumentar la certidumbre de suministro, reducir costos y mejorar el programa de insumos críticos para el proceso de desarrollo y extracción de la mina.

- Considerar combinaciones creativas de personal del equipo del encargado del proyecto.
- Mantener la continuidad en las relaciones como clave para obtener permisos y acceso a fin de desarrollar recursos locales.
- Realizar una revisión holística de los costos de desarrollo de la mina en agrupaciones geográficas o de productos para implementar medidas específicas de reducción de costos, que incluyen la racionalización de proveedores, el rediseño del modelo operativo, mejoras a los procesos, mayor automatización de la TI, gestión comercial mejorada y renegociación de contratos importantes. Se trata de ir más allá del Método del Camino Crítico (CPM) como herramienta estándar para el control de proyectos al centrarse en lo que se encuentra en el camino crítico. Por ejemplo, el desarrollo de ferrocarriles terrestres y el acceso a puertos se encuentra exactamente en el camino crítico de muchos de los proyectos de capital más grandes del mundo, lo que les exige a las empresas contar con las habilidades necesarias para desarrollar infraestructura en economías en desarrollo.
- Asegurar la entrega al destinar tiempo para establecer el proyecto a fin de lograr el éxito y revisar el desarrollo en la etapa de construcción para garantizar que se cumplan los requisitos del caso comercial original.

---

“En los próximos años, los costos en aumento, la escasez de talento y la creación de infraestructura alternativa dificultarán a las empresas mineras la finalización de los proyectos de capital a tiempo y dentro del presupuesto proyectado. Estos tipos de costos y la demora respecto del plazo previsto pueden crear riesgos importantes para las empresas mineras, incluido el peligro de disuadir a posibles inversores. Para superar este desafío, las empresas deben adoptar más soluciones innovadoras de gestión de proyectos de capital centrándose en la reducción de costos a través de mejor colaboración industrial y mayor automatización”.

David Quinlin, Líder de Minería de Europa, Suiza

# 7

## Financiamiento no convencional

Las nuevas fuentes de financiamiento requieren nuevos niveles de conocimiento

**D**otadas de ganancias extraordinarias como resultado de los precios más altos de los artículos, parecería que las empresas mineras poseen una variedad de opciones de gasto: desde estimular los dividendos hasta utilizar sus tenencias de efectivo para volver a comprar sus propias acciones. No obstante, a pesar del efectivo que las empresas poseen en mano, encontrar capital suficiente para fomentar el crecimiento no deja de ser difícil. Esto explica por qué muchas empresas conservan reservas altas de efectivo en un intento de financiar el crecimiento futuro, participar en adquisiciones o invertir en nuevos proyectos de capital.

Cada año que pasa, es más evidente que la crisis financiera global volvió a establecer las normas del juego financiero. En muchas jurisdicciones (excepto, quizás, Australia), los préstamos todavía son costosos y difíciles de obtener, especialmente porque las empresas tratan de sustentar su crecimiento al trasladarse a territorios más riesgosos, entablar alianzas en etapas tempranas e invertir en artículos que habitualmente no poseen.

A pesar de la oferta pública inicial récord de Glencore en la Bolsa de Valores de Londres, los mercados de capital tampoco dejan de ser difíciles, en particular para las empresas de desarrollo y exploración. Los inversores, todavía recelosos debido a la volatilidad de los precios de los artículos, la crisis de endeudamiento en todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y las bien difundidas debacles de gobernabilidad, han optado solo por los mejores proyectos y huido de los demás. Al mismo tiempo, muchos eligen invertir en fondos que cotizan en bolsa, y así desvían el capital de las arcas corporativas.



Como resultado de estas tendencias, el perfil de financiamiento de la industria está cambiando. Algunas empresas eligen opciones alternativas, como el capital privado, los fondos de riqueza soberana, los fondos de cobertura, el financiamiento de proyectos y los innovadores acuerdos de compra de metales. Otras no dejan de realizar empresas conjuntas, fusiones y adquisiciones. Además, las empresas en casi todas las jurisdicciones todavía dependen de los voraces apetitos de los inversores asiáticos por minerales y recursos.

No obstante, a pesar de la constante inversión china en destinos extranjeros, China no puede financiar toda la industria minera. Para atraer los fondos necesarios en el largo plazo, las empresas quizás deban mirar mucho más lejos de lo que habían previsto. Debido a que las

empresas mineras se expanden hacia regiones del mundo más remotas, las fuentes de financiamiento siguen el ejemplo y las colocan en la difícil posición de buscar fondos en lugares poco conocidos, desde Corea y Japón hasta Rusia.

La clave del éxito en estas iniciativas depende de la capacidad de las empresas mineras de forjar las relaciones que necesitan para obtener acceso a los mercados extranjeros, y de, a la vez, obtener un conocimiento más acabado de esas regiones. En la búsqueda de fuentes de ingresos globales, las ganancias serán para las empresas que se tomen el tiempo, de manera anticipada, para comprender los mercados locales, adoptar formas alternativas de hacer negocios y crear casos comerciales que atraigan financistas desconocidos.

---

“Muchas empresas asiáticas y orientales en general poseen efectivo pero carecen de experiencia profesional. De modo inverso, las empresas occidentales poseen experiencia profesional pero carecen de acceso. De modo que ambas partes tienen algo para ofrecer. Pero las empresas mineras no pueden pretender explotar estas oportunidades sin comprender las culturas locales. Para crecer de cara al futuro, necesitan interconectarse con las personas que pueden ayudarlas a financiar sus proyectos, sin importar dónde se encuentran esas personas”.

Kelly Allin, Socia, CIS

# 8

## Lo grande se hace más grande

El riesgo se multiplica a medida que las empresas se diversifican

Aunque la diversificación geográfica no es nada nuevo para la industria minera, como lo grande se hace más grande, las empresas también se diversifican en otras direcciones. Algunas de las empresas estatales del mundo, por ejemplo, han comenzado a explorar los beneficios de la integración vertical en un intento de controlar toda la cadena de valor de los artículos: desde la minería de carbón hasta la producción de acero y la generación de energía. En una situación algo menos ambiciosa, algunos productores se expanden mediante la incorporación de funciones comerciales a sus negocios existentes; esto los posiciona para competir con fondos de inversión minera especializados y fondos de riqueza soberana por igual. Por su parte, los inversores de China no han dejado de centrarse en los recursos globales, estimulando la inversión china constante en los mercados de todo el mundo.

El decreciente acceso a los depósitos, los grados en deterioro, la creciente demanda global y los elevados precios de los artículos

han conspirado en la intensificación del apetito de las empresas mineras por el riesgo económico y geográfico. Como resultado, las empresas mineras han comenzado a alejarse de los países mineros establecidos como Sudáfrica, Australia y Chile para ubicarse en lugares remotos, que incluyen Eritrea, Papúa Nueva Guinea, la República Democrática del Congo, Liberia, Afganistán, Mongolia y Kazajstán.

Las empresas mineras más importantes, muchas con gran cantidad de efectivo, amplían su exposición a los mercados internacionales mediante el financiamiento de nuevos proyectos de capital y la intensificación de su actividad transaccional. Los participantes más jóvenes, una vez a la vanguardia de la expansión global, ahora se han vuelto objetivos de adquisición importantes después de la crisis de endeudamiento que dejó a muchos tratando de mantenerse a flote. Esto se evidencia en la ola de fusiones y adquisiciones que está dejando un vacío en el mercado medio para estimular el crecimiento de las grandes empresas.





A pesar del caso comercial que se puede elaborar para el crecimiento global, los riesgos abundan. Pocas empresas poseen las habilidades internas necesarias para hacer crecer sus carteras de proyectos de capital de una forma dinámica o para operar en regiones desconocidas. Las preocupaciones por la seguridad se intensifican a medida que las empresas mineras se mudan a lugares más remotos, trabajan en profundidades mayores e intentan nuevos métodos de exploración. Además, el nacionalismo de los recursos juega un papel cada vez más preponderante, lo que contribuye a una mayor incertidumbre operativa.

Para contrarrestar estos riesgos, las empresas mineras deben hacer algo más que mejorar su comprensión de los idiomas y las culturas locales. Deben establecer acuerdos de

financiamiento adecuados para evitar dificultades financieras en caso de demoras en el proyecto. Deben adoptar controles y sistemas internos estandarizados que sean capaces de monitorear las diversas inversiones extranjeras. En algunos casos, necesitarán intensificar las medidas de seguridad para proteger a los empleados y activos, un paso que muchas ya han comenzado a dar al depender en mayor medida de los análisis predictivos para identificar las actividades, geografías y funciones que representan los peligros más importantes respecto de la seguridad. Y en todos los casos, necesitan que el encargado del equipo posea las habilidades y experiencia necesarias para lograr que el proyecto se implemente puntualmente, dentro del presupuesto y de acuerdo con los pronósticos de producción.

---

“Gran parte del asesoramiento que necesitan las empresas en expansión se asemeja a consejos conocidos: comprender las exposiciones regulatorias; centrarse en la calidad de los activos y las reservas; integrar las operaciones locales en la cultura global; establecer sistemas para toda la empresa. Sin embargo, aunque esto puede parecer simple, algunas empresas aún enfrentan sorpresas a la hora de invertir internacionalmente, lo que puede generar una pérdida de tiempo, dinero y oportunidades”.

Trevar Thomas, Líder de Fusión y Adquisición de Energía y Recursos, Estados Unidos



# La volatilidad es la nueva estabilidad

## Planificar para lo imprevisible

Aunque la planificación de riesgos necesita que los ejecutivos miren hacia el futuro, tradicionalmente no requiere que planifiquen para acontecimientos altamente improbables. Desafortunadamente, la creciente incidencia de eventos poco plausibles cambia radicalmente la planificación de situaciones hipotéticas convencionales. Desde los efectos generalizados de la crisis financiera global y la inestabilidad política mundial hasta el tsunami en Japón y las inundaciones en Australia, Brasil y Sudáfrica, las empresas mineras se enfrentan a lo imprevisible con una frecuencia alarmante.

Aunque los llamados “eventos cisne negro” son, por definición, inusuales, de alto impacto y difíciles de predecir, se han comenzado a incluir en las agendas corporativas; esto surge, en parte, de consejos directivos que le temen al acecho de obstáculos que nunca fueron proyectados. Es posible que la preparación para estas sorpresas imprevistas, ya sean presagios de riesgos o de oportunidades, requiera más creatividad de la que las empresas mineras están acostumbradas a ejercer.

En cierto nivel, el proceso debe comenzar teniendo en cuenta la vulnerabilidad de la organización a incidentes sumamente improbables pero potencialmente catastróficos, lo que se considera como la peor situación posible. El objetivo es cuestionar los supuestos comerciales existentes al hacer preguntas que tienen en

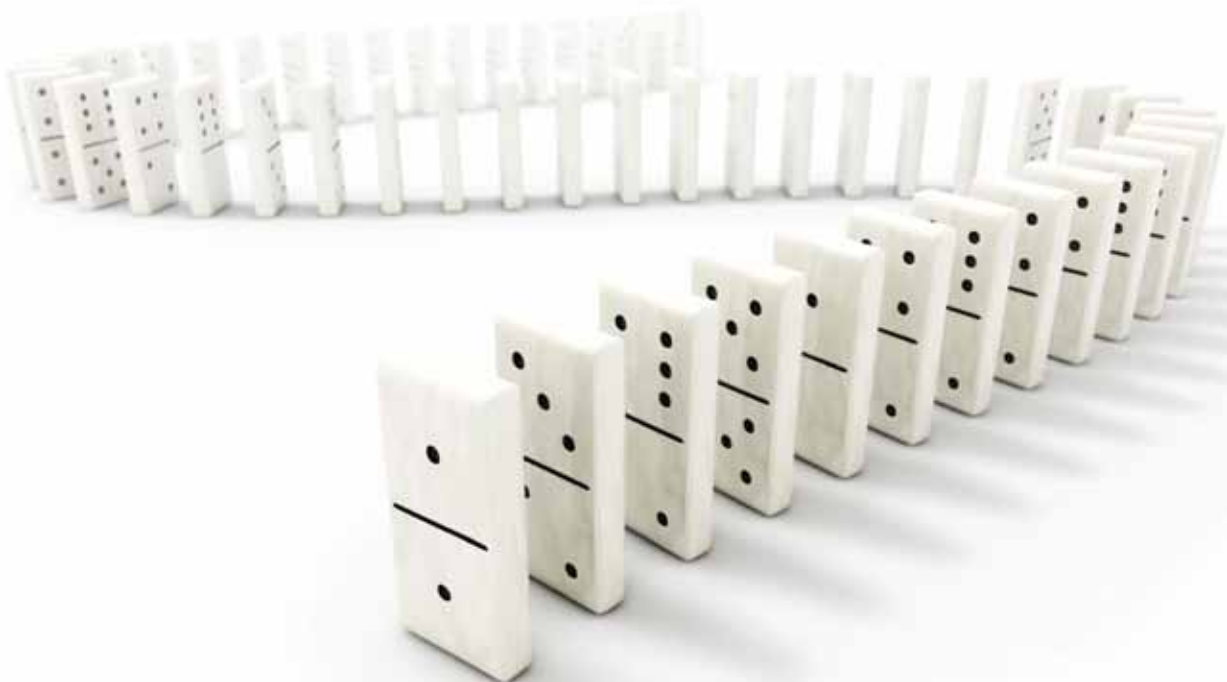
cuenta un sinfín de fuentes, desde movimientos geopolíticos hasta patrones climáticos volátiles. Por ejemplo, ¿qué sucede con los sitios remotos si los gobiernos extranjeros se vuelven dictatoriales? ¿Qué sucede si las dificultades financieras hacen bajar los precios de los artículos rápidamente? ¿Qué sucede si la demanda de China desaparece de la noche a la mañana, tal vez debido a una crisis económica oculta o a una catástrofe climática imprevista? ¿Qué sucede si la demanda de un artículo específico cae estrepitosamente? ¿Qué sucede si las minas a cielo abierto en un país en particular se inundan? ¿Qué sucede si colapsa una presa para almacenamiento de residuos? ¿Qué sucede si las plantas sufren lluvias prolongadas, terremotos, tsunamis o erupciones volcánicas? ¿Qué sucede si se secan las fuentes locales de agua?

Una vez que se comprenden las consecuencias de la peor situación posible, entonces el efecto dominó que generaría este tipo de eventos puede planificarse para identificar tanto los riesgos adicionales como las oportunidades imprevistas que pueden surgir. Desde allí, las empresas mineras pueden elaborar planes de mitigación para interrumpir la reacción en cadena de los eventos incluso antes de que ocurran. Notablemente, la integración de este proceso con los procedimientos existentes para la planificación de riesgos puede ayudar a identificar las oportunidades emergentes y, por consiguiente, a facilitar la transformación de un posible riesgo en una ganancia.

---

“Cada empresa debe evaluar qué incidentes pueden causar daños catastróficos a sus operaciones. Sin comprender los riesgos, es imposible mitigar las peores situaciones posibles. Para ser justo, la mayoría de las empresas mineras ya emplean un enfoque sofisticado en la planificación de situaciones hipotéticas. Solo necesitan ampliar su pensamiento en un esfuerzo por anticipar y responder ante eventos más extremos”.

Carl Hughes, Líder Global de Energía y Recursos, Reino Unido



# 10

## Olimpiadas legislativas

Los países compiten por ser los reguladores más estrictos del mundo

Las empresas mineras no desconocen las presiones regulatorias. Sin embargo, en los últimos años, los países de todo el mundo han estado cargando sus armas regulatorias, y muchos han puesto a la industria minera justo en la mira.

En Australia, por ejemplo, un nuevo sistema de reducción de emisiones de carbono se encargará de que los grandes emisores paguen un impuesto al carbono que aumentará en forma progresiva hasta finales de 2015. La Unión Europea y China planean introducir sistemas similares en los próximos años. De igual modo, las regulaciones más estrictas sobre emisiones introducidas por la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de Estados Unidos han generado el cierre de centrales de energía a carbón en todo el país

y, según estudios recientes, la industria de ceniza de carbón de Estados Unidos podría perder USD 110 000 millones en la actividad económica y 300 000 puestos de trabajo en los próximos 20 años.<sup>15</sup>

Las preocupaciones sobre sobornos y la corrupción ocupan cada vez más el centro de la escena. La Ley sobre Sobornos de 2010 del Reino Unido, que entró en vigencia en julio de 2011, presenta dos delitos nuevos: sobornar a un funcionario público extranjero y no evitar que alguien asociado a la organización pague un soborno. Con aplicación extraterritorial, este último delito significa que las empresas del Reino Unido, al igual que las empresas extranjeras que hacen negocios en el Reino Unido, serán llevadas a juicio, independientemente de dónde se pague el soborno, a menos que puedan probar que cuentan con procedimientos adecuados para evitar los sobornos. Debido a que las empresas mineras, muchas de las cuales cotizan en bolsa en el Reino Unido, se expanden hacia jurisdicciones menos reguladas y potencialmente corruptas, se enfrentan a un peligro mayor de violar estas normas. Mientras tanto, las medidas de aplicación de la Ley de Prácticas Corruptas Extranjeras (FCPA) de Estados Unidos continúan sin interrupción, en particular a medida que las multas relacionadas ayudan a aumentar los ingresos nacionales.



Dos disposiciones agregadas al final de la *Ley Dodd-Frank* también amenazan con afectar las empresas mineras. El artículo 1502 exige que las entidades registradas en la SEC declaren si sus productos utilizan minerales en conflicto procedentes de la República Democrática del Congo o sus nueve países vecinos, una norma que se encargará de que los fabricantes soliciten a las empresas mineras que divulguen la fuente de una lista de metales designados, que incluyen el oro, el tungsteno y el tantalio. El artículo 1504 exige que todas las empresas de la industria extractiva que presentan declaraciones anuales ante la SEC declaren todos los pagos realizados a los gobiernos para la explotación y el desarrollo comercial de recursos minerales, gas y combustible.

Incluso los controles de exportación, que han existido por décadas, han comenzado a implementarse con mayor rigurosidad. Los equipos de minería con usos industriales legítimos, como perforadoras e intercambiadores de calor, podrían estar

potencialmente sujetos a los controles de productos y uso final si se advierte que tienen usos militares o de destrucción masiva. Los controles de destino, que incluyen sanciones contra países específicos, también pueden afectar las empresas mineras a medida que se expanden hacia sitios más riesgosos.

Estas tendencias inexorables intensifican la necesidad de que las empresas mineras revisen sus procedimientos de cumplimiento regulatorio. Esto es especialmente importante para las empresas que invierten en comunidades locales de todo el mundo. Según cómo se estructuren dichas inversiones, los reguladores podrían percibir las potencialmente como sobornos en lugar de inversiones legítimas que favorecen los negocios. Para evitar estos riesgos, las organizaciones principales han empezado a perfeccionar sus marcos antisoborno y a adoptar procedimientos que abarcan toda la empresa y les permiten utilizar sistemas y programas comunes para cumplir con toda la serie de requisitos regulatorios.

---

“La legislación antisoborno ha puesto menos el interés en las empresas mineras que en las empresas de gas y petróleo. Pero la decisión regulatoria de terminar con la corrupción está en auge, y los grupos mineros de todo el mundo son blancos fáciles, especialmente en lo que respecta a la legislación con alcance global, como la *Ley sobre Sobornos del Reino Unido*. La peor respuesta a los desafíos regulatorios es que las empresas mineras esperen en silencio que algo suceda. En lugar de eso, deben tomar medidas para implementar procesos y políticas de cumplimiento más sólidas”.

Flip Stander, Socio, Reino Unido

# De la competencia a la colaboración

Los problemas que afectan a toda la industria requieren respuestas de toda la industria

A medida que los problemas que enfrenta la industria minera alcanzan un nivel extremo sin precedentes, se ha vuelto muy claro que la solución exige un nuevo tipo de respuesta. Sin duda, las soluciones tradicionales siguen siendo fundamentales; en la resolución de las dificultades de la industria actual, las empresas mineras no deben dejar de controlar los costos, mejorar la gestión de proyectos de capital, perfeccionar la planificación de situaciones hipotéticas, fortalecer sus controles internos, participar en la planificación de fuerza laboral focalizada y aplicar muchas de las demás soluciones analizadas en este informe.

Más allá de estos pasos, cada vez es mayor la responsabilidad de los ejecutivos mineros de ampliar su ámbito de acción al fomentar mayor colaboración entre sus propias

organizaciones, entre los participantes de la industria, y con las comunidades y gobiernos de todo el mundo.

Desde una perspectiva interna, puede ser útil comenzar con la adopción de procesos que abarquen toda la empresa y que sean capaces de crear una cultura cohesiva entre las distintas ubicaciones internacionales. Estos tipos de procesos pueden cubrir todo el espectro: desde las prácticas laborales globales, los programas de seguridad de los trabajadores y las cadenas de suministro hasta los informes financieros integrados, los sistemas de inteligencia comercial y las prácticas de cumplimiento regulatorio. Independientemente de las soluciones adoptadas, el objetivo final es el mismo: asegurar prácticas coherentes y la comunicación en toda la empresa global.

---

“Las empresas que se encuentran en crecimiento, en particular a través de la adquisición, con frecuencia carecen de la sofisticación que necesitan para tratar con sus contrapartes extranjeras. Para superar desafíos comunes y concretar las ventajas de las estrategias en su totalidad, necesitan controles que sean capaces de monitorear sus operaciones globales e integrar sus inversiones internacionales. También necesitan comprender que el éxito a menudo depende de su capacidad de compartir información y experiencias con otras empresas mineras”.

Kevin Ng, Socio, China

Desde una perspectiva externa, la colaboración en toda la empresa también ha comenzado a tornarse primordial. En el lado positivo, las difundidas empresas conjuntas, sociedades y alianzas dejan en claro que ya existe la colaboración entre las empresas. Pero rara vez se implementa a nivel industrial. Al agruparse a través de asociaciones más formales, las empresas mineras probablemente pueden colaborar de una manera más eficaz a fin de solucionar problemas regionales comunes, evitar obstáculos regulatorios y optimizar el valor para los participantes de la industria a través de una infraestructura compartida y de inversiones en logística. Esto es de particular importancia ya que las empresas comienzan a advertir que el denominador común más bajo tiende a afectar la reputación de la industria en su totalidad. Fortalecer la colaboración puede contribuir a mejorar la atracción de talentos y estrechar las relaciones con la comunidad, y así se beneficia toda la industria.

Por último, pero de ningún modo menos importante, ha llegado el momento de que las empresas mineras trabajen juntas para mejorar las relaciones con las comunidades y los gobiernos en todo el mundo. La tarea requerirá un importante esfuerzo; las empresas necesitarán comunicar de forma conjunta las maneras en que aportan valor a los países individuales y a la comunidad internacional. Afortunadamente, el beneficio por el esfuerzo puede ser importante y, en última instancia, posicionar a las empresas mineras como socias fundamentales en el desarrollo de comunidades locales, en la mitigación de daños ambientales y en el mejoramiento de la salud y la seguridad de los trabajadores y sus familias.

---

“Con cada año que pase, las empresas mineras necesitarán dedicar mayor cantidad de tiempo a mejorar las relaciones con los gobiernos y las comunidades. Esto es mucho más que un mero ejercicio de mercadotecnia. Las comunidades desean hablar con los ejecutivos directamente y participar en los futuros desarrollos propuestos. Los gobiernos necesitan entender el papel que desempeñarán las empresas mineras en sus jurisdicciones. A fin de obtener una licencia constante para operar, las empresas mineras deben hacer participar a las comunidades locales mucho más íntimamente que antes”.

Daniel Joignant, Líder de Energía y Recursos, Chile





## Notas al pie

- <sup>1</sup> Bloomberg, 29 de junio de 2011. "Mining Truck Tires Pricier Than Porsches, Miami Condominiums", por Elisabeth Behrmann. Disponible en [www.bloomberg.com/news/2011-06-29/mining-truck-tires-pricier-than-porsches-miami-condominiums.html](http://www.bloomberg.com/news/2011-06-29/mining-truck-tires-pricier-than-porsches-miami-condominiums.html), consultado el 14 de septiembre de 2011.
- <sup>2</sup> Reuters, 8 de junio de 2011. "Analysis: Rising mining costs may trigger sector correction", por Clara Ferreira-Marques y Sue Thomas. Disponible en [www.reuters.com/article/2011/06/08/us-mining-costsidUSTRE75711520110608](http://www.reuters.com/article/2011/06/08/us-mining-costsidUSTRE75711520110608), consultado el 14 de septiembre de 2011.
- <sup>3</sup> VM Group/Haliburton, junio de 2011. "ABN AMRO Gold Mine Cost Report Q1 2011". Disponible en [www.virtualmetals.co.uk/pdf/ABNGCQ111.pdf](http://www.virtualmetals.co.uk/pdf/ABNGCQ111.pdf), consultado el 15 de septiembre de 2011.
- <sup>4</sup> Business Insider, 28 de mayo de 2011. "Emerging Markets Are Going To Spend A Massive \$6 Trillion on Infrastructure In The Next Three Years", por Frank Holmes. Disponible en [www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727\\_1\\_market-countries-infrastructure-rmb](http://www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727_1_market-countries-infrastructure-rmb), consultado el 31 de octubre de 2011.
- <sup>5</sup> Scotiabank Group, 24 de agosto de 2011. "Scotiabank Commodity Price Index", por Patricia Mohr. Disponible en [www.scotiacapital.com/English/bns\\_econ/bnscomod.pdf](http://www.scotiacapital.com/English/bns_econ/bnscomod.pdf), consultado el 14 de septiembre de 2011.
- <sup>6</sup> Deloitte Global Services Limited, 2011. "Emergence of the new geopolitical risk-oil price paradigm". Disponible en [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Energy\\_Resources/dtt\\_geopolitical\\_risk\\_oilprice\\_paradigm.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Energy_Resources/dtt_geopolitical_risk_oilprice_paradigm.pdf), consultado el 15 de septiembre de 2011.
- <sup>7</sup> The Sydney Morning Herald, 6 de septiembre de 2011. "O'Farrell to raise mining royalties", por Sean Nicholis y Anna Patty. Disponible en [www.smh.com.au/nsw/ofarrell-to-raise-mining-royalties-20110905-1jubr.html](http://www.smh.com.au/nsw/ofarrell-to-raise-mining-royalties-20110905-1jubr.html), consultado el 31 de octubre de 2011.
- <sup>8</sup> IFC. "Financial valuation tool for sustainability investments". Disponible en [www.fvtool.com](http://www.fvtool.com), consultado el 18 de septiembre de 2011.
- <sup>9</sup> Commodities Now, 25 de septiembre de 2010. "Mine capex seen at new peak in 2011, lags metal demand", por Karen Norton y Eric Onstad, Reuters. Disponible en [www.commodities-now.com/news/metals-and-mining/3674-mine-capex-seen-at-new-peak-in-2011-lags-metal-demand.html](http://www.commodities-now.com/news/metals-and-mining/3674-mine-capex-seen-at-new-peak-in-2011-lags-metal-demand.html), consultado el 19 de septiembre de 2011.
- <sup>10</sup> Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics and Sciences, mayo de 2011. "Minerals and energy: Major development projects—April 2011 listing", por Robert New, Allison Ball, Alan Copeland y analistas de artículos. Disponible en [adl.brs.gov.au/data/warehouse/pe\\_abares99010544/MEprojectsApril2011\\_REPORT.pdf](http://adl.brs.gov.au/data/warehouse/pe_abares99010544/MEprojectsApril2011_REPORT.pdf), consultado el 19 de septiembre de 2011.
- <sup>11</sup> Mineweb, 23 de mayo de 2011. "South African gold and coal mines faced with 14% wage increase demand", por Agnieszka Flak y Ed Stoddard, Reuters. Disponible en [www.mineweb.com/mineweb/view/mineweb/en/page504?oid=127691&sn=Detail](http://www.mineweb.com/mineweb/view/mineweb/en/page504?oid=127691&sn=Detail), consultado el 19 de septiembre de 2011.
- <sup>12</sup> Reuters, 16 de junio de 2011. "Workers lift strike at AngloGold's Argentine mine". Disponible en [www.reuters.com/article/2011/06/16/idUKN1620782620110616](http://www.reuters.com/article/2011/06/16/idUKN1620782620110616), consultado el 19 de septiembre de 2011.
- <sup>13</sup> The Globe and Mail, 6 de julio de 2011. "Mine workers dig in on labour front", por Brenda Bouw, Reuters.
- <sup>14</sup> Business Insider, 28 de mayo de 2011. "Emerging Markets Are Going To Spend A Massive \$6 Trillion on Infrastructure In The Next Three Years", por Frank Holmes. Disponible en [www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727\\_1\\_market-countries-infrastructure-rmb](http://www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727_1_market-countries-infrastructure-rmb), consultado el 31 de octubre de 2011.
- <sup>15</sup> Mining.com, 16 de septiembre de 2011. "First wave of coal plant closures due to EPA rules", por FrikEls. Disponible en [www.mining.com/2011/09/16/first-wave-of-coal-plant-closures-due-to-epa-rules/](http://www.mining.com/2011/09/16/first-wave-of-coal-plant-closures-due-to-epa-rules/), consultado el 21 de septiembre de 2011.

Para obtener más información, comuníquese con un profesional de minería de Deloitte:

## Contactos globales

### Líder de Minería Global

**Phil Hopwood**

+61 3 9671 6461

phopwood@deloitte.com.au

### Líder Global de Energía y Recursos

**Carl D. Hughes**

+44 20 7007 0858

cdhughes@deloitte.co.uk

## Líderes regionales

### África

**Tony Zoghby**

+27 1180 65130

tzoghby@deloitte.co.za

### CIS

**Russell Banham**

+7 495 787 0600 ext. 2107

rubanham@deloitte.ru

### Latinoamérica

**Maria de las Mercedes Ribet**

+54 11 4320 2747

mrivet@deloitte.com

### Continente Americano

**Glenn Ives**

+1 416 874 3506

gives@deloitte.ca

### Europa

**David Quinlin**

+41 44 421 6158

dquinlin@deloitte.ch

## Contactos en el país

### Argentina

**Edith Alvarez**

+11 4320 2791

edalvarez@deloitte.com

### Australia

**Tim Richards**

+61 8 9365 7248

atrichards@deloitte.com.au

### Bolivia

**Saul Encinas**

+591 3 3372 292

saencinas@deloitte.com

### Brasil

**Eduardo Tavares Raffaini**

+55 21 3981 0538

eraffaini@deloitte.com

### Canadá

**Jürgen Beier**

+1 416 874 3146

jbeier@deloitte.ca

**Valerie Chort**

+1 416 601 6147

vchort@deloitte.ca

### Chile

**Daniel Joignant**

+56 2 7297308

djoignant@deloitte.com

**Christopher Lyon**

+56 2 729 7204

clyon@deloitte.com

### China

**Kevin Ng**

+86 (10) 8520 7501

kevng@deloitte.com.cn

**Jeremy South**

+86 10 8512 5683

jesouth@deloitte.com.cn

### CIS

**Kelly Allin**

+7 495 787 0600 ext. 3094

kallin@deloitte.ru

### Colombia

**Julio Berrocal**

+57 5 360 8306

jberrocal@deloitte.com

### India

**Kalpna Jain**

+91 11 4602 1406

kajain@deloitte.com

**Robert Noronha**

+91 22 6622 0508

ronoronha@deloitte.com

### Kazajstán

**Darryl Hadaway**

+7 727 258 1340

dhadaway@deloitte.kz

### México

**Arturo Garcia Bello**

+52 55 5080 6274

argarciabello@deloittemx.com

### Perú

**Gerardo Herrera Perdomo**

+51 1 211 8562

geherrera@deloitte.com

### Sudeste Asiático

**Ali Hery**

+62 21 2992 3100 ext. 31590

ahery@deloitte.com

### Reino Unido

**Flip Stander**

+44 20 7007 1318

fstander@deloitte.co.uk

**Debbie Thomas**

+44 20 7007 0415

debthomas@deloitte.co.uk

**John Woods**

+44 20 7007 9098

johnwoods@deloitte.co.uk

### Estados Unidos

**Trevar Thomas**

+1 713 982 4761

trethomas@deloitte.com

## [www.deloitte.com/mining](http://www.deloitte.com/mining)

### **Acerca de Deloitte**

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía, y a su red de empresas asociadas, cada una de las cuales es una entidad independiente y legalmente separada. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus empresas miembro.

Deloitte proporciona servicios de consultoría financiera, de impuestos y auditorías a clientes públicos y privados de diferentes industrias. Con una red globalmente conectada de empresas asociadas en más de 150 países, Deloitte ofrece capacidades de calidad mundial y profunda experiencia local para ayudar a los clientes a tener éxito dondequiera que operen. Los aproximadamente 170 000 profesionales de Deloitte están comprometidos a convertirse en el estándar de excelencia.

### **Descargo de responsabilidad**

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni sus empresas asociadas ni sus entidades relacionadas (denominadas colectivamente, la "Red Deloitte") ofrecen, mediante esta publicación, servicios o asesoramiento profesionales. Debe consultar a un asesor profesional calificado antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda repercutir en sus finanzas o su empresa. Ninguna de las empresas que conforman la Red Deloitte se hará responsable de ningún tipo de pérdida que afecte a cualquier persona que se base en esta publicación.

© 2010 Deloitte Global Services Limited o un miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, o una de sus empresas asociadas.

Diseñado y producido por Deloitte Design Studio, Canadá. 11-2521