

# Los Costos de la Conflictividad Amenazan las Inversiones Mineras

11 de marzo de 2016

Con la caída de los precios de los metales, los márgenes en la minería se han reducido y los costos se han vuelto más importantes que antes. Ello se complica con la caída del valor de las acciones (ver cuadro abajo), pues se ha reducido el stock de capital para inversiones en nuevos proyectos y ha aumentado la necesidad de mayor seguridad en las inversiones. En un contexto así, las variaciones en los costos totales (all-in costs) son suficientes para definir en qué países una empresa coloca o no coloca su escaso capital. Los costos de los conflictos sociales pueden ser decisivos en esas variaciones, es decir, las empresas están buscando países sin muchos conflictos sociales. Este análisis es parte de nuestro esfuerzo por documentar los distintos aspectos que afectan el desarrollo de los proyectos extractivos. Ver más información en nuestra biblioteca virtual: [Recursos Naturales y Desarrollo](#).

## CONFLICTOS - COTIZACIONES - ACCIONES



**LAMPADIA**

A diferencia de lo que muchos creen, transformar mineral en metal es una actividad de alta complejidad que combina procesos mineros, logísticos e industriales (químicos y metalúrgicos) con requerimientos de eficiencia extraordinarios. Por ejemplo: en la minería de oro se mueven tres o cuatro toneladas de tierra, y se procesa (física y químicamente) una tonelada de mineral para producir un gramo de metal o menos (aproximadamente una



parte en cuatro millones).



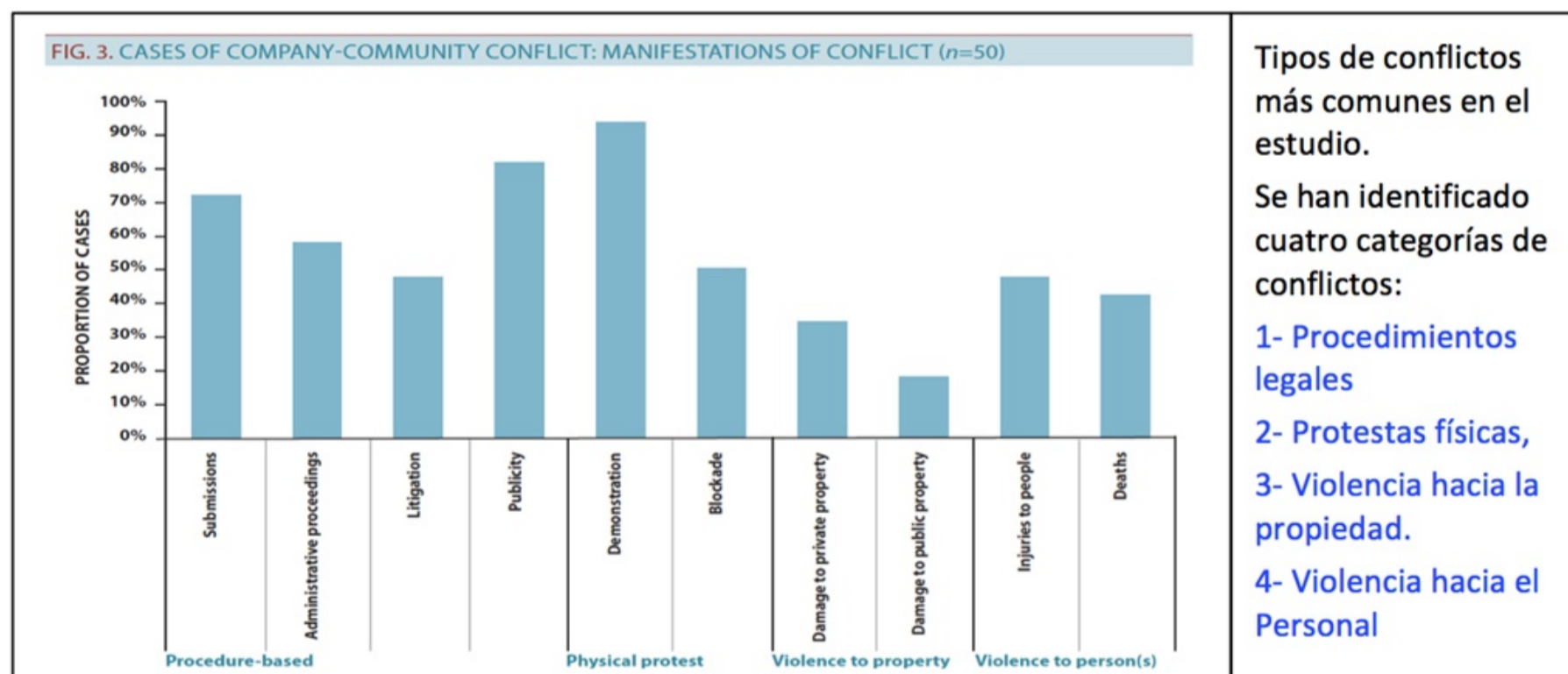
Con las actuales leyes minerales accesibles, este es un proceso que requiere alta tecnología, gran escala y muy altas inversiones.

Por ello los proyectos mineros son inversiones de miles de millones de dólares que, si son paralizados, generan pérdidas y costos de oportunidad 2 a 3 veces más grandes que los montos de dichos proyectos. Sucede que **en el caso del Perú, los conflictos sociales han comprometido inversiones mineras por 21 mil millones de dólares de una cartera de 56 mil millones. Es decir un 37% de la cartera de inversiones mineras en Perú está bloqueada por esa razón.** Casos como Conga, Tía María y Tambo Grande en Perú; Crucitas en Costa Rica, La Colosa en Colombia nos muestran la escala de esos problemas.

### Los otros costos de la conflictividad

Además de la paralización de grandes proyectos, la conflictividad social implica para las empresas un conjunto de otros costos, pues generan retrasos y exigen todo un paquete de medidas para minimizar esos riesgos. **La mayoría de los costos adicionales, aun que invisibles para la contabilidad, son muy significativos.**

Un equipo de Harvard University (USA) asociado con otro equipo de Queensland University (Australia) han preparado un excelente estudio sobre los costos de la conflictividad en el sector minero (Davis & Franks, 2014, [Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector](#)).<sup>[1]</sup> En su estudio los autores hacen un análisis muy detallado de las diversas modalidades mediante las cuales la conflictividad social lleva a las Empresas a incurrir en costos adicionales y porque muchos de esos costos no son tan evidentes. El estudio utilizó una metodología de entrevistas en profundidad y visitas de campo, revisando 50 casos de empresas con conflictos sociales prolongados. Seis de los 50 casos (12%) fueron minas de oro y cobre que operan en Perú.



### Tipos de costos relacionados a los conflictos sociales

Incluidos los costos y pérdidas debido a las paralizaciones de los grandes proyectos, hay cinco tipos de costos generados por la conflictividad:

1. Paralización de operaciones y retrasos en la producción.
2. Incrementos en los costos operativos.
3. Impedimentos para expandir operaciones y nuevos proyectos
4. Pérdida de valor de las acciones.
5. Costos indirectos

**Paralización de operaciones.** Las paralizaciones pueden darse por bloqueo de vías de acceso y salida, por una invasión de propiedad o por cualquier otro hecho que ponga en riesgo las operaciones. Las paralizaciones pueden generar pérdidas del orden de 2 a 5 millones de dólares por día en el caso

de una mina de oro o cobre, mas puede ser mucho más en una siderúrgica o acería. **Estos costos son tan significativos que las empresas mineras se hacen proclives a ceder ante la presión de los agresores.** Por esa vulnerabilidad las empresas mineras, sin quererlo alimentan la tendencia de grupos aventureros a generar los conflictos sólo con el propósito de chantajear dichas empresas.

**Incremento de costos operativos:** Para controlar la conflictividad, **las empresas tienen que incrementar sus áreas de relaciones comunitarias** porque, además de las cuestiones de Responsabilidad Social, esos equipos tienen que dedicar gran parte de su tiempo a negociar con grupos conflictivos. Adicionalmente, las empresas están obligadas a establecer áreas especializadas en temas de seguridad, para proteger la integridad física de su personal y de las instalaciones.

**Impedimento de expansiones y nuevos proyectos:** Los yacimientos individuales tienen una vida limitada, la actividad de una mina se extiende por la realización de expansiones y la puesta en marcha de nuevos proyectos. **Si la continuidad se ve amenazada, la vida media de la mina se acorta y la empresa pierde los ingresos futuros de las nuevas actividades.** Según los autores ese es el costo más alto para la empresas pues afecta el flujo de ingresos futuros de las empresas e impacta en el valor de las acciones.

**Pérdida de valor de la acciones:** **Uno de los principales costos de los conflictos es la reducción del valor de las acciones.** Esos valores dependen de muchos factores: reservas comprobadas, tecnología, finanzas, etc. Pero la conflictividad genera una prima de riesgo que puede tener un impacto significativo en los valores que los inversionistas estarían dispuestos a aplicar en la compra de sus acciones. Ejemplo: En el caso de Minas Buenaventura, ligada al proyecto Conga, sus acciones bajaron entre 2012 y 2016 de S/.110 a S/.19, representando una caída de 83%.



**Costos Indirectos:** Las funciones gerenciales que directamente generan valor son aquellas ligadas a la producción y ventas. Sin embargo, **en un entorno conflictivo, los gerentes tienen que dedicar una parte importante de su espacio mental, su inteligencia y su tiempo a evitar y/o a mitigar conflictos sociales.**[2] La protección de la reputación también puede exigir a la empresa un esfuerzo comunicacional permanente y costoso.[3] Finalmente, mucha gente inteligente no se siente confortable trabajando en una empresa que está enfrentando conflictos sociales, entonces la retención de talentos se hace más difícil.[4]

Existen otros costos que afectan específicamente a los proyectos mineros. Por ejemplo: Cuando un país tiene antecedentes de conflictividad, las tasas de descuento de los proyectos se incrementan, reduciendo su rentabilidad potencial, su valor comercial, y dificultando la obtención de financiamiento.

**Múltiples proyectos podrían estar siendo desarrollados en el Perú si enfrentaran niveles de riesgo social semejantes a los de los EEUU.** Como este tipo de análisis se hace a nivel país, los conflictos sociales que efectivamente incrementan el riesgo en Cajamarca, afectan la tasa de rentabilidad esperada a nivel nacional, para proyectos potenciales en lugares tan distantes como Moquegua o Tacna. Aquí hay billones de dólares en inversión minera que no son atractivos porque son en Perú, aun que la zona específica del proyecto sea socialmente tan tranquila como el Estado de Nevada. Los conflictos de Conga y Tía María afectaron el valor de todos los proyectos mineros del país. ¿Cuántos proyectos mineros nunca se implementaron ni se implementarán por la alta prima de riesgo de Perú?

**“Múltiples proyectos podrían estar siendo desarrollados en el Perú si enfrentaran niveles de riesgo social semejantes a los de los EEUU”**

**Finalmente, la necesidad de atender la conflictividad obliga a la empresa a asignar recursos que podría estar dedicados a aumentar el impacto social de la minería.** En muchos casos estas modificaciones son costosas e inclusive pueden dejar a la población con un menor nivel de servicios ambientales. Esto se debe a que esta modificación puede darse para atender temores injustificados de sectores de la población del entorno.

### **Difícil visibilizar los costos involucrados**

Un problema con estos costos consiste en la dificultad visibilizarlos al interior de las empresas, los mayores costos de seguros a las propiedades y de seguridad se cargan a los gastos operativos, las costosas modificaciones ineficientes al diseño del proyecto se asignan como costos de inversión y la mayor dificultad en la obtención de recursos se coloca entre los gastos financieros. Ello sin contar con que existen gastos difícilmente cuantificables como los costos de reputación por estar involucradas en conflictos, que afectan a la Empresa en todas sus locaciones a nivel mundial. **Esta dificultad puede llevar a una subestimación de los costos de la conflictividad por parte de quienes controlan a las empresas mineras.**

Las empresas deben ser conscientes de los múltiples costos en los que tienen que incurrir para operar en un entorno conflictivo. Por ello deben estar dispuestas a realizar los esfuerzos de aprendizaje, inversiones, gastos y ajustes en políticas acordes con la complejidad del riesgo que enfrentan.

**En muchos casos la inercia gerencial y el deseo de presentar resultados financieros positivos en el trimestre llevan a los ejecutivo a descuidar las acciones de mitigación del riesgo social, poniendo en riesgo la sostenibilidad de esos resultados en el futuro.**

La subestimación de algunas empresas mineras sobre la verdadera dimensión de estos riesgos sociales hace que los costos de prevención en la parte

inicial de un proyecto, se conviertan en costos de reparación mucho mayores cuando ya se han hecho importantes inversiones. Es por esto que el manejo de conflictos sociales se ha convertido en una capacidad clave con el que las empresas extractivas deben contar. **Lampadia**

---

[1] Davis, R., & Franks, D., 2014. Costs of company-community conflict in extractive sector. Boston, USA: Harvard Kennedy School. [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict\\_Davis%20%20Franks.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf)

[2] Una empresa que ve dificultada su expansión debido a la conflictividad social ofrece menores perspectivas de crecimiento de carrera a sus empleados. Ello facilita que el talento migre a otras empresas en las que las perspectivas de ascenso profesional sean mayores.

[3] Una práctica común de los antimineros es exponer, a la población del entorno de un proyecto, documentales referidos a otros conflictos sociales en el que la empresa se haya visto involucrada. En los mismos se presenta a la empresa como depredadora del medio ambiente y con el control sobre los aparatos de seguridad del estado. Esto facilita el caracterizar a la Empresa como un ente abusivo y carente de ética.

[4] Muchas empresas han generado Áreas de Asuntos Externos cuyo propósito casi en exclusivo es gestionar conflictos sociales.