

## **Jornada de Inauguración del Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, versión Industria Minera 2020**

Una exitosa Jornada Inaugural tuvo el MBA Industria Minera en su décima versión, actividad que se llevó a cabo el pasado viernes 21 de agosto, dando inicio al año académico de los nuevos profesionales que se integraron al Programa.

Entre los asistentes, además de los nuevos estudiantes, estuvieron presentes titulados y egresados de versiones anteriores, altos ejecutivos y ejecutivas del sector, profesores del Programa y otros invitados especiales.

La inauguración inició sus actividades con las palabras de bienvenida de Richard Weber, Director de Ingeniería Industrial, y de Enrique Silva, Director Académico del MBA Industria Minera. Ambos se refirieron a la difícil coyuntura que se enfrenta a nivel mundial y de nuestro país, y a la creciente complejidad asociada a la gestión del sector minero, debido principalmente a los cambios del entorno, haciendo una especial mención a las tendencias emergentes que se visualizan como consecuencia de la crisis sanitaria. Entre ellas: el nuevo rol de las empresas, las nuevas formas y modelos trabajo, la aceleración de los cambios tecnológicos y la innovación, y los nuevos modelos de gestión y desafíos para el liderazgo.

Como ya se señaló, la Jornada contó con la participación de importantes invitados vinculados a la industria minera, quienes dictaron charlas sobre temas centrales de los desafíos y estrategias de la industria y sus empresas, y la vinculación del sector con las perspectivas macroeconómicas del país.

Estuvieron presentes: Jorge Gómez, Presidente Ejecutivo de CM Doña Inés de Collahuasi (“Las empresas mineras en tiempos de crisis: La experiencia de Collahuasi”); Diego Hernández, Presidente Sociedad Nacional de Minería, SONAMI, (“El sector minero en tiempos de crisis: estrategias y desafíos”); Joaquín Vial, Vicepresidente del Banco Central (“Covid-19, perspectivas macroeconómicas y el aporte del sector minero”); Lud Márquez, Socia Directora de Berticality (“Capacidades de liderazgo para la complejidad”); y Marcos Lima, Socio CIS Consultores y expresidente ejecutivo de Codelco (“Los desafíos de la industria minera”).

### **Jorge Gómez, “Las empresas mineras en tiempos de crisis: La experiencia de Collahuasi”**

Jorge Gómez comenzó su exposición identificando la complicada situación que enfrentaba Collahuasi en el año 2012, con altos índices de accidentabilidad, débil desempeño del negocio, bajo nivel en el cumplimiento de los compromisos y ausencia de orgullo organizacional. Para ese entonces, se vislumbraban dos grandes desafíos: mejorar los resultados del negocio y mejorar el riesgo de los trabajadores. La solución, implicó en una primera instancia, una estrategia que se ocupara de las condiciones de seguridad de las personas y, de esa manera, con un mayor autocuidado, se fueron mejorando los resultados del negocio.

Así fue como, en los últimos años, se logró estabilizar la operación, optimizar la compañía e impulsar el crecimiento. Otro hito importante fue el ciclo de gestión de riesgos, que les entregó disciplina interna y una nueva forma de hacer las cosas, a través de conocimiento y aprendizaje continuo.

Dentro de los hitos recientes, claves para la gestión, Jorge Gómez destacó las importantes mejoras en temas de seguridad, salud ocupacional y calidad de vida de todos sus colaboradores. Sin dejar de lado los esfuerzos sistemáticos por incrementar la productividad, también lograron mejorar la gestión laboral de sus trabajadores y contratistas. Otra decisión importante, fue la detención de líneas de producción que no aportaban valor, junto a la implementación de mejoras claves en el diseño y operación de la mina. Todo lo anterior, fue fundamental para la mejora continua de los resultados operacionales y financieros de la compañía.

Actualmente, Collahuasi ha podido enfrentar de forma exitosa los desafíos de la pandemia, gracias a todas las medidas preventivas ejecutadas y sustentadas en cinco pilares fundamentales: salud e higiene, segregación social, medidas laborales, ajustes laborales y apoyo a la comunidad.

Con una mirada hacia el futuro, la transformación digital se visualiza como una gran oportunidad de progreso para toda la industria, al igual que la optimización y sistematización de los aprendizajes, que serán, sin lugar a dudas, conductores claves para seguir mejorando la productividad.

### **Diego Hernández, “El sector minero en tiempos de crisis: estrategias y desafíos”**

Continuando la mañana, Diego Hernández realizó un resumen de la situación actual de la minería en Chile, señalando que el precio del cobre se ha recuperado, al igual que el mercado chino, superando las expectativas previstas. Del mismo modo, las exportaciones de cátodos, concentrados y chatarra, tuvieron buenos rendimientos en comparación con periodos anteriores. Agrega “estamos contentos con este precio, ojalá se mantenga, pero hay que ser cauteloso también” [...] “es difícil poder proyectar como se va a comportar la economía mundial”.

Contrastando con lo anteriormente expuesto, el empleo en la minería constituye un tema de preocupación. Debido al aumento del nivel de desocupación en comparación con el año anterior, sin dejar de lado los niveles de producción, que se prevé serán ligeramente menores al rendimiento del año pasado.

Como un resultado positivo, comentó como la minería ha seguido contribuyendo a la economía nacional, a través de las exportaciones y los aportes al Fisco. Valorando, además, el aporte de la pequeña minería, que gracias al precio de sustentación, les ha permitido incrementar significativamente la producción de cobre y oro.

Según Diego Hernández, la estrategia para abordar la pandemia se ha enfocado en el cuidado de la salud de los trabajadores, colaboradores y comunidades; la continuidad operacional, y la mantención de la cadena de pagos y procesos logísticos. Estas medidas debieran extenderse por un periodo de 12 hasta 18 meses.

Al referirse a los costos de producción, el balance es positivo. Se ha compensado el aumento de los costos derivados de la pandemia, con la disminución de trabajadores en faena. Además, la inclusión de la innovación, el aprovechamiento de las inversiones -relacionada con la automatización- son ventajas que llevarán a mejorar la productividad y competitividad.

“La minería no solo es importante por los impuestos, sino también por las exportaciones, los puestos de trabajo, los encadenamientos productivos” [...] “hoy está mucho más integrada a la economía nacional”, agregando que “es importante que el país entienda o quiera que exista minería no solo por los tributos” [...]

Respecto a la continuidad operacional, indicó que el éxito de la operación minera responde, entre otras variables, a los buenos procedimientos, a la disciplina, a una mano de obra e industria

madura, al esfuerzo de las personas y sindicatos, siendo, todo esto, fundamental para los buenos resultados. Por otra parte, el gobierno y las autoridades facilitaron una correcta coordinación, gracias a la adopción de las medidas preventivas que el propio sector propuso.

### **Joaquín Vial, “Covid-19, perspectivas macroeconómicas y el aporte del sector minero”**

Al término de la mañana, y remontándose a la historia, Joaquín Vial señaló que, desde mediados del siglo XX, la minería del cobre pasó a ocupar un lugar muy relevante en la economía chilena. Históricamente, la “brecha externa” estaba muy ligada a las fluctuaciones del precio del cobre y las crisis cambiarias fueron una manifestación de la inestabilidad que predominó en la economía hasta avanzados los años ochenta.

De acuerdo al Vicepresidente del Banco Central, la estabilidad económica (precios, tipo de cambio, desocupación) es un fenómeno de los últimos 30 años y ha sido el resultado de cambios en las instituciones y en las políticas económicas. Ha sido una consecuencia o reacción de los elevados costos de la inestabilidad previa y de las crisis económicas agudas, especialmente en los setenta y ochenta. Lo que subyace y dio sustento a estas políticas, es la impopularidad de la inestabilidad y su impacto en la opinión pública.

Tres elementos claves para el logro de la estabilidad macroeconómica fueron, de acuerdo a Joaquín Vial, las reglas fiscales y fin de sesgo procíclico de la política fiscal; una política monetaria enfocada en la inflación; y la libertad cambiaria, que es un elemento clave para mantener la autonomía monetaria. Subsisten, sin embargo, algunos desafíos: el primero relacionado con las dificultades para realizar la estimación del precio del cobre de largo plazo y, por otra parte, el impacto de la inversión minera en el ciclo real de la economía, entre los más importantes. Con respecto a este último punto, a pesar de caer en el 2020, la inversión minera concretaría un incremento a partir del año 2021.

A pesar del shock sin precedentes que representa la pandemia del coronavirus, las principales mineras del mundo han sabido adaptarse e innovar, en medio de operaciones con controles, paralizaciones parciales o completas. Las principales mineras del mundo, donde destacan varias con operaciones en Chile, se encuentran en buena posición financiera para enfrentar la contracción económica mundial. El impacto negativo se origina por el lado de la caída del precio de los metales, el CAPEX y los retornos para accionistas más moderados.

La crisis sanitaria ha traído aparejados un nuevo escenario que conduce a mayores compromisos fiscales con menos holguras, como resultado de los paquetes asociados a la crisis social y la emergencia sanitaria, y las proyecciones de crecimiento económico se han ajustado a la baja.

Finalmente, y a modo de síntesis de su charla, concluye que Chile ha aprendido a suavizar el impacto macroeconómico de ciclos de precios del cobre. Sin embargo, para el Fisco lo importante son las utilidades, no los ingresos.

La minería ha ayudado a sostener la economía durante la crisis actual y va a jugar un rol clave en la recuperación, por su impacto en la inversión y en los ingresos fiscales. Tanto por razones fiscales, como por requerimientos de competitividad, es necesario que el país recupere la productividad. Esto pasa por la innovación, las inversiones (especialmente en energía) y las mejoras sustantivas en la productividad laboral.

### **Lud Márquez, “Capacidades de Liderazgo para la complejidad”**

Lud Márquez, describió cómo se ha instaurado la complejidad en la sociedad, a través de una serie de eventos rápidos y secuenciales, tales como: terremotos, cambios climáticos,

transformación digital, crisis sociales y sanitarias, que, en su conjunto, han producido cambios significativos en las organizaciones. Reflejo de eso, es la forma como actualmente nos comunicamos, en los recursos utilizados por las empresas, los procesos de adaptabilidad en el uso de nuevas tecnologías, los nuevos modelos comerciales y operativos, y las nuevas regulaciones por parte del Estado.

Cuando las personas reaccionan a la complejidad “nos podemos sentir estresados, sobrepasados, nos cuesta adaptarnos a lo nuevo”[.], “nos preocupamos poco en desarrollar la capacidad de liderazgo”. Al contrario, al enfrentar la complejidad, desde un plano creativo, las personas pueden generar mecanismos que les permitan tener un propósito, conciencia de las emociones, establecer relaciones colaborativas con otros y principalmente desarrollar la capacidad de liderazgo.

Para trabajar el ejercicio del liderazgo, Lud sugirió revisar las competencias (técnicas, generales, conocimiento) y la conciencia, donde yacen los valores del líder, su identidad, su forma de decisión y actuación. Este desarrollo de conciencia, lleva a tener una mentalidad más grande y compleja, que facilita la interpretación de los nuevos desafíos.

Para enfrentar los desafíos del futuro, las organizaciones necesitarán líderes que desarrollen nuevas competencias para enfrentar la complejidad, personas que se sientan cómodas con la ambigüedad, que tengan pensamiento sistémico, capacidad para testear y trabajar experimentos “safe to fail”, y que sepan gestionarse emocionalmente.

### **Marcos Lima, “Los desafíos de la industria minera”**

En la última sesión de la Jornada, Marcos Lima entregó, como contexto más global, una mirada sobre el crecimiento y desarrollo de Chile, planteando los grandes avances económicos que tuvo el país en los últimos 30 años y destacando el rol protagónico de la minería en dicha tendencia. Esta visión la contrastó con las tareas aún pendientes, como la distribución del ingreso, la inequidad educacional, la diferencia de los sistemas de salud, la concentración de la riqueza, la crisis de las elites, entre otros temas.

Con la llegada de las crisis social y sanitaria, se refirió a otros grandes desafíos, como la superación de la pandemia, la recuperación de la confianza, y la superación del estancamiento de la productividad, fenómeno que afecta no solo al sector minero, sino a toda la economía chilena.

Entrando específicamente en los desafíos del sector minero, planteó que la aceptación y aprecio hacia la minería se sustenta en la valoración de lo que ella es, de lo que hace y cómo lo hace. Dentro de este contexto, a su juicio, los grandes temas de la agenda sectorial son: la licencia para operar y la sustentabilidad; la materialización de las inversiones proyectadas, como palanca de la recuperación económica del país; una mayor coordinación y aprovechamiento de economías de escala entre las empresas, especialmente en el abastecimiento de insumos críticos como el agua; la utilización de energías limpias y la contribución del sector al cambio climático; la integración del sector con el país y la generación de valor agregado, principalmente a través del proceso de innovación abierta; y la adopción de un genuino modelo de responsabilidad social corporativa.

Citando al Papa Juan Pablo II, concluyó su presentación, señalando: En efecto, finalidad de la empresa, no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera.