

efectúen a funcionarios gubernamentales. Similar rigores se aplican en regiones de todo el orbe a fin de apoyar la creciente legislación antisobornos y anticorrupción que se está extendiendo mundialmente.

A pesar de estas complejidades, las compañías mineras deben encontrar formas de aumentar el compromiso con los grupos de interés y manejar mejor sus relaciones con ellos. No es una tarea fácil en un momento en que deben manejar la creciente complejidad burocrática y mantener los costos bajo control. Sin embargo, a pesar de esta dificultad, si no se mejoran estos compromisos puede tener como resultado algo más que demoras en los proyectos, cancelaciones, retiro de licencias y clausura de minas. También puede precipitar un sentimiento contrario a la minería. En Perú, por ejemplo, 99 de los 211 conflictos sociales en el país reportados en marzo del 2014 estuvieron relacionados con actividades mineras. Por su parte, la huelga de cinco meses en una mina de platino en Sudáfrica contribuyó a una reducción de 0.6% en el PBI del país durante el primer trimestre del 2014 y provocó la caída de los ingresos de las compañías mineras por una cantidad de R\$ 23,000 millones. A fin de evitar estos desenlaces, las mineras deben encontrar formas de abordar proactivamente las demandas de los distintos grupos de interés y desarrollar plataformas en las que todos resulten ganadores.

## 10. ENCONTRAR NUEVAS FORMA DE COMUNICARSE Y COLABORAR

En un esfuerzo por contener costos y aumentar la eficiencia operativa, las mineras son cada vez más cuidadosas con sus inversiones de capital. Las decisiones de cerrar minas marginales y dar mantenimiento a estos sitios afectan los niveles de empleo local y aumenta las preocupaciones sobre la capacidad continua de esta industria para respaldar las demandas crecientes de la comunidad. Como resultado, algunos gobiernos están apartándose de sus anteriores posturas normativas de corte rígido.

### Hacer concesiones

En junio del 2014, por ejemplo, Ecuador anunció sus planes para abolir el impuesto sobre ganancias extraordinarias y promulgar nuevas leyes para atraer la inversión minera. Apenas un mes después, el gobierno de Australia revocó su impuesto al carbono. Aunque no directamente dirigido a la industria minera, el impuesto significó una desventaja para las mineras del país respecto de sus competidores extranjeros.

Con tantas compañías mineras fluctuando, algunos gobiernos parecen estar haciendo grandes esfuerzos para apoyar a la industria. En algunas regiones, las compañías y los gobiernos se encuentran trabajando conjuntamente a fin de prevenir las repercusiones políticas negativas y la pérdida de empleos que se podrían dar con el cierre de minas. En otros casos, los gobiernos están mediando

activamente en los convenios entre las compañías mineras y los sindicatos con el propósito de evitar huelgas que pudieran alejar a las mineras de sus países. Las barreras administrativas y los trámites burocráticos también están disminuyendo en algunas regiones. Aunque se trata de relatos anecdóticos, parecen representar una muestra de la lenta abolición de la excesiva hostilidad que en años recientes ha marcado las relaciones del gobierno con la industria.

### El otro lado de la historia

Sin embargo, como toda historia, esta también tiene dos caras. Igual que en años pasados, algunos gobiernos continúan dificultando la operación rentable de las compañías mineras en sus países. En Latinoamérica, México introdujo un impuesto del 7.5% sobre las utilidades mineras y Chile anunció una reforma fiscal que elevará los impuestos empresariales a 25%. Tanto Bolivia como Argentina nacionalizaron minas y han emprendido medidas para revocar algunos derechos mineros de las compañías.

En otra parte del mundo, Rusia introdujo varias medidas que pueden afectar a las compañías mineras, incluyendo una severa ley sobre prácticas de precios de transferencia. Su código minero también permite a los estados nacionalizar las minas que consideran de importancia estratégica. Por su parte, Indonesia prohibió las exportaciones de mineral no procesado en un esfuerzo por generar empleos de fundición y procesamiento, dentro de sus fronteras. Los gobiernos africanos continúan demandando concesiones del sector: Burkina Faso, Ghana, Namibia y la República Democrática del Congo se conceden automáticamente acciones de las compañías mineras, mientras que Zimbabue, Kenia, Tanzania y Mozambique exigen porcentajes estipulados de propiedad indígena en las minas.

Dado el deseo de los gobiernos de celebrar acuerdos en mejores términos con las mineras, las compañías deberían considerar maneras más estratégicas de tratar con ellos, administrar el riesgo jurídico y tomar decisiones estratégicas de inversión. Desafortunadamente, las compañías continúan luchando con esta tarea. Más allá de una mera falta de entendimiento de los distintos niveles de gobierno (local, provincial/estatal, federal), muchas mineras también carecen de la habilidad de relacionarse con ellos. Algunas veces, no poseen los recursos o el alcance para cultivar relaciones con cada gobierno federal, provincial, estatal y distrital con los que tienen que negociar. En otros casos, les falta liderazgo dirigido de la industria o suficiente respaldo de parte de las asociaciones mineras y de otros grupos de interés de la industria.

Lo que es seguro, es que las compañías no son las únicas culpables. Los gobiernos continúan sin entender y envían mensajes contradictorios sobre la bienvenida a sus países. A fin de resolver esta parálisis, todas las partes necesitan idear nuevas formas de comunicarse y colaborar en todos los niveles de gobierno. **TM**

Fuente: DELOITTE.