



**¿Cómo Fortalecer la Continuidad de las Operaciones
Extractivas en un Mundo Volátil, Incierto,
Complejo y Ambiguo?**

Modelo de Gestión de Cercos Estratégicos

*Propuesta SUPERA para fortalecer la
Ventaja Competitiva de las Empresas Extractivas*

ÍNDICE

01 | INTRODUCCIÓN AL MODELO DE CERCOS ESTRATÉGICOS

02 | NUEVO MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA

03 | GESTIÓN DE LOS CERCOS CRÍTICOS DE PROTECCIÓN

04 | FLYWHEELS ESENCIALES DE LOS CERCOS CRÍTICOS

05 | PLAN DE TRANSFORMACIÓN CONSCIENCIA-ACCIÓN

06 | PREGUNTAS & RESPUESTAS FRECUENTES



INTRODUCCIÓN AL MODELO DE CERCOS ESTRATÉGICOS

Las empresas extractivas han tenido un rol protagónico desde hace miles de años (edad del cobre, bronce y hierro) a través de la extracción de elementos minerales, metálicos y no metálicos, que han sido utilizados para el desarrollo de la sociedad del ayer y de la sociedad del hoy, y que seguirán siendo utilizados para el desarrollo de la sociedad del mañana, pues todo lo que está a nuestro alrededor proviene de la industria extractiva, o depende de la minería, o tiene un vínculo muy estrecho con la minería, al extremo de que si se paralizara la minería, en poco tiempo se paralizaría el mundo moderno que conocemos.

A pesar de lo anterior, la industria extractiva en el mundo y en particular en Latinoamérica viene enfrentando un rechazo sistémico de las comunidades de influencia directa e indirecta, rechazo que ha sido muy bien aprovechado por oportunistas (sociales y políticos) que han encontrado en la “oposición” y en el “no por el no” un modelo de negocio bastante lucrativo y sostenible.

Esta situación lamentable, ha generado la interrupción/paralización no sólo de operaciones actuales, sino también, la postergación/cancelación de mega proyectos en diversas industrias ocasionando no sólo grandes pérdidas de oportunidades de empleo, recaudación de impuestos, reducción de pobreza, sino también, el incremento de operaciones ilegales que empeora aún más la reputación de la minería como industria extractiva, por las condiciones inseguras.

En este contexto, es imperativo que las empresas extractivas legales, constituidas y responsables reconozcan que probablemente han existido algunos errores involuntarios, a nivel de empresa y/o gremio.

“Creemos en un sistema operativo dentro de un Modelo de Cercos Estratégicos de Protección que permitirá fortalecer la capacidad interna y dar continuidad operativa en un entorno altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo, que demanda cada vez una mejor y más rápida capacidad de respuesta”.



NUEVO MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA

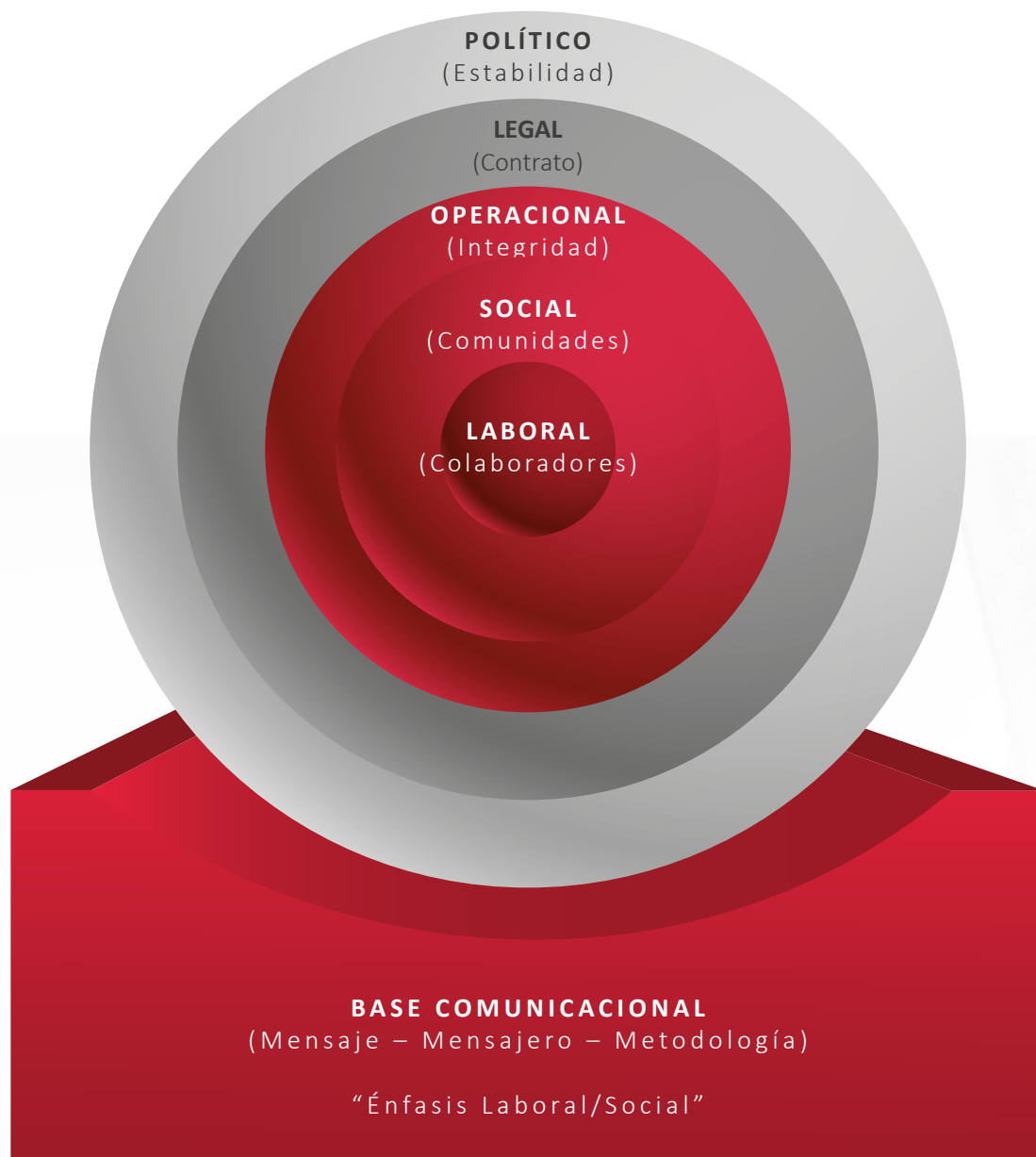
En el entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, toda empresa extractiva en analogía es como un castillo valioso que necesita ser protegido de sus “enemigos” a través de “fosos” que rodeen y protejan al castillo. Dichos fosos, que en su más profunda esencia son alianzas estratégicas funcionales entre los diferentes Stakeholders, deben ser lo más amplios y profundos posible para evitar que sus enemigos puedan tomarlo por asalto.



En ese sentido, la empresa extractiva moderna debería idealmente contar con Cercos Estratégicos de Protección que le permitan fortalecer su ventaja competitiva/comparativa, protegiendo sus operaciones de aquellos que desean hacer usufructo ilegal/injusto de sus actividades. Sin embargo, es importante remarcar que la noción de “cercos” es usada como símbolo de fortaleza de ventaja competitiva y no como una connotación excluyente, defensiva o restrictiva que impide la expansión hacia los Stakeholders y en particular hacia las comunidades de influencia. De hecho es todo lo contrario como lo veremos más adelante. En el siguiente esquema maestro, mostramos un **Modelo de Cercos Estratégicos de Protección** que cualquier operación puede implementar con el fin supremo de asegurar su integridad y continuidad.



CERCOS ESTRATÉGICOS DE PROTECCIÓN



A continuación, una descripción simple pero significativa de cada uno de los Cercos Estratégicos de Protección de la empresa extractiva moderna del siglo XXI.



1

CERCO POLÍTICO, es el primer cerco de defensa y el más inestable por el menor poder de gestión. Un error común de las empresas extractivas tradicionales es creer que es el único cerco a gestionar o el más importante.

2

CERCO LEGAL, es el cerco tradicional del EIA que luego es trasladado al Cerco Operacional. La gestión legal necesita ser “humana” en lo comunicacional al interior y/o exterior de la organización.

3

CERCO OPERACIONAL, es el tercer cerco de defensa, cuya fortaleza se da por la capacidad de proteger los “activos críticos” y por evitar la obsolescencia tecnológica de los equipos y procesos.

4

CERCO SOCIAL, es el cuarto cerco de defensa, cuya fortaleza se da por el nivel o grado de aceptación de las Operaciones por parte de las comunidades de influencia directa e indirecta.

5

CERCO LABORAL, es el quinto cerco de defensa, cuya fortaleza se da por el Sentido de Pertenencia de los Colaboradores. Es la última barrera de defensa cuando todos los demás han fallado. Es el “núcleo” de creación del valor de todos los cercos.

6

BASE COMUNICACIONAL, es el “agua” que une a todos los fosos (cercos) facilitando su funcionalidad y efectividad. La elección de los Mensajes, Mensajeros y Metodología es trascendental.

En ese sentido, existe una gran oportunidad para que los líderes de las empresas puedan ampliar su visión tradicional a una visión más holística de la gestión del modelo de negocio, incorporando el **Modelo de Cercos Estratégicos de Protección** en la gestión cotidiana de sus operaciones.

GESTIÓN DE LOS CERCOS CRÍTICOS DE PROTECCIÓN

En el contexto actual global, caracterizado por una gran polarización social y política, es imperativo que los líderes de las operaciones extractivas puedan tomar aún más consciencia de la trascendencia de gestionar con mayor énfasis los **Cercos Estratégicos Críticos de Protección**, pues los mismos no sólo son cercos críticos, sino que representan aquellos que se pueden gestionar en forma directa e inmediata, tal y como se muestra en el siguiente esquema maestro:

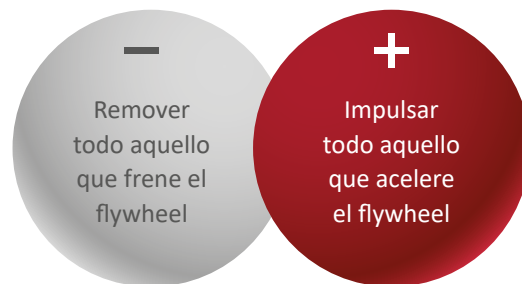
CERCOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS



Por ello, en esta nueva realidad que enfrenta la industria extractiva, sería ideal que todo líder desarrolle aún más su consciencia y sus competencias para contribuir holísticamente con la gestión cotidiana de cada uno de los cercos críticos de protección de su operación: Cerco Laboral, Cerco Social, Cerco Operacional y Anillo Comunicacional, lo que demanda el conocimiento profundo de los “flywheels”. que crean el valor en la gestión cotidiana de la empresa extractiva

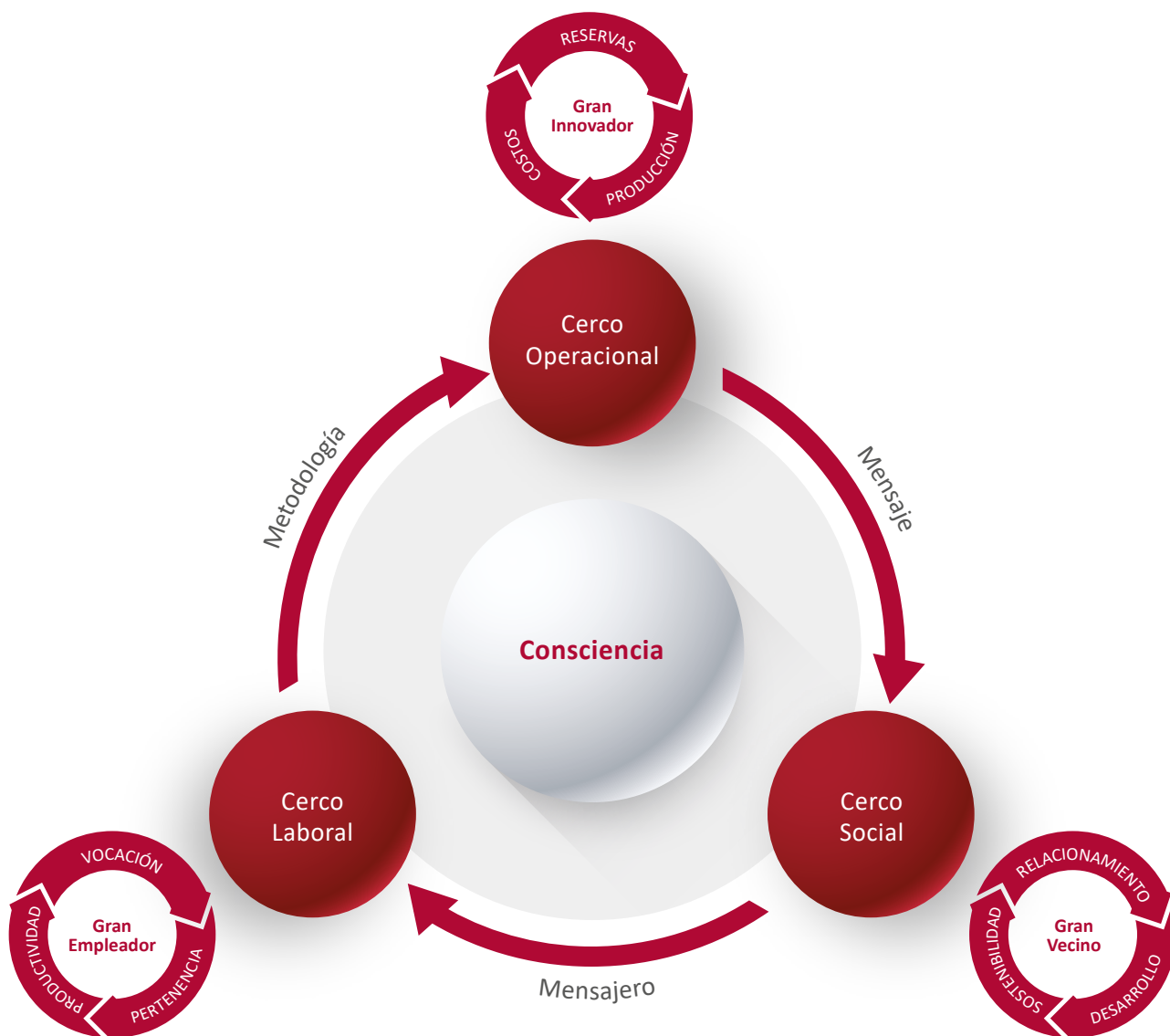
FLYWHEELS ESENCIALES DE LOS CERCOS CRÍTICOS

El “Flywheel” o rueda de creación de valor de cada uno de los Cercos Estratégicos Críticos contiene tres “Key Drivers” esenciales que deben ser gestionados en forma cotidiana en una empresa extractiva. Las acciones básicas para mantener girando el “flywheel” son dos: muy simples, pero muy significativas:



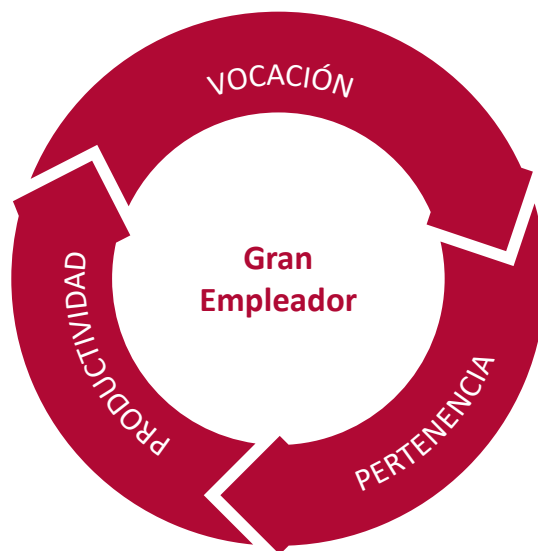
En el siguiente esquema maestro mostramos los cuatro Cercos Críticos de Protección con sus flywheels y key drivers constitutivos:

FLYWHEELS DE CERCOS CRÍTICOS DE PROTECCIÓN



A continuación, una síntesis descriptiva de cada uno de los cercos críticos y anillo comunicacional, así como, sus respectivos flywheels que permitirán comprender mejor el funcionamiento estructurado del sistema: relaciones causa-efecto esenciales que amplían el contexto de significación de cada cerco estratégico crítico de protección:

- 1. Cerco Laboral:** El cerco laboral es el cerco más importante de todos y representa la última barrera de protección frente a la falla sistémica de todos los demás cercos. El flywheel del cerco laboral, que lo convierte en un “gran empleador” está constituido por:



- a) Vocación:** La primera pieza maestra del flywheel del cerco laboral, es que la persona **ame lo que hace**. Existe una gran oportunidad para que las personas que trabajan en la industria no sólo lo hagan por los ingresos económicos (ocupación) sino por vocación. **La vocación se gestiona a través de un proceso de selección de personal funcional y a través de la aloación de la persona correcta en el puesto correcto:** alineamiento del talento y la necesidad, acciones esenciales que impactan directamente en el sentido de pertenencia.
- b) Pertenencia:** La segunda pieza maestra del flywheel del cerco laboral, es que la persona **quiera hacer por convicción** aquello que ama, en la empresa donde labora. Existe una gran oportunidad para que las personas que trabajan en la industria extractiva puedan fortalecer aún más su sentido de pertenencia dejando de lado miedos y/o apegos. La pertenencia se gestiona a través de **tres Salarios: Económico**, relacionado con remuneración, bonos/utilidades y beneficios; **Emocional**, relacionado con afecto/trato, apoyo y reconocimiento; **Espiritual**, relacionado con colaboración, crecimiento y contribución.
- c) Productividad:** La tercera pieza maestra del flywheel del cerco laboral, es que la persona **sea y se sienta productiva** haciendo lo que ama en el lugar donde percibe un gran sentido de pertenencia. Existe una gran oportunidad en la industria extractiva para lograr mayor productividad integral sostenible, fortaleciendo la vocación (amor por lo que se hace) y el sentido de pertenencia (amor por el lugar donde se hace lo que se ama). En suma, la productividad es consecuencia natural de éstas.

“Cuando cada uno de los elementos del Flywheel del Cerco Laboral: Vocación, Pertenencia y Productividad, son funcionales logramos desarrollar/fortalecer una gran Cultura para Operar: Primer Pilar Esencial para fortalecer la funcionalidad del Cerco Operacional”

2. Cerco Social: El cerco social es el segundo cerco más importante de todos y representa la penúltima barrera de protección frente a la falla sistémica del cerco operacional, legal y político. El flywheel del cerco social está constituido por:



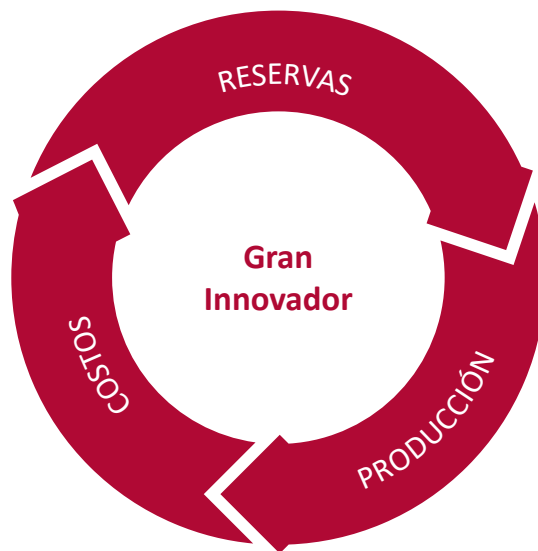
- a) **Relacionamiento:** La primera pieza maestra del flywheel del cerco social, es la existencia de un **relacionamiento positivo** con las comunidades de influencia directa y/o indirecta, un relacionamiento positivo que implica respeto mutuo, honestidad y transparencia, humildad y humanidad, entre otras virtudes esenciales como empatía y vocación de servicio. Sin relacionamiento positivo el cerco social no es posible.

- b) **Desarrollo:** La segunda pieza maestra del flywheel del cerco social es el desarrollo comunitario efectivo sustentado en la asociatividad y legitimidad de las personas y/o instituciones para la toma de decisiones más lúcidas en pro del desarrollo de las comunidades de influencia. **La inversión social debe ser orientada a programas de alto impacto social** relevantes a la naturaleza intrínseca de las propias comunidades, usualmente agrícola, que cree las condiciones propicias para el auge y/o fortalecimiento de la economía circular y de la cadena productiva, condiciones imprescindibles para la sostenibilidad de una comunidad en desarrollo.

- c) **Sostenibilidad:** La tercera pieza maestra del flywheel del cerco social es la sostenibilidad de las comunidades de su influencia. La empresa extractiva moderna comprende y acepta “conductas de apego” temporales que permitan crear las condiciones propicias para el posterior desarrollo de la autogestión y autosostenibilidad de las comunidades pues reconoce que la actividad extractiva tiene un ciclo de vida finito y por ende es imperativo que todas las acciones de relacionamiento y desarrollo comunitario estén orientadas a responder la siguiente pregunta dominante: **¿Cuál será el futuro de la comunidad, una vez que la operación cierre?**

“Cuando cada uno de los elementos del Flywheel del Cerco Social: Relacionamiento, Desarrollo y Sostenibilidad, son funcionales logramos desarrollar/fortalecer una gran Licencia Social para Operar: Segundo Pilar Esencial para fortalecer la funcionalidad del Cerco Operacional”

3. Cerco Operacional: El cerco operacional es el tercer cerco más importante de todos y representa la antepenúltima barrera de protección frente a la falla sistémica del cerco legal y el cerco político. El flywheel del cerco operacional está constituido por:



- a) **Reservas:** La primera pieza maestra del flywheel del cerco operacional son las reservas probadas y probables del activo minero. Sin embargo, **cuando el cerco social es débil, las posibilidades de operación/expansión son limitadas debido al rechazo social** que experimenta la operación/proyecto. Una situación más crítica aún se da cuando además de tener un cerco social débil se tiene un cerco laboral débil pues la ejecución de los planes se hace más onerosa y a destiempo.

- b) **Producción:** La segunda pieza maestra del flywheel del cerco operacional es la producción. La empresa extractiva moderna comprende que estamos en un punto crítico de cambio energético que demandará mayor suministro de minerales por los próximos 10-20 años, en un contexto probable de mayores precios para los commodities minerales, una demanda que se da en un situación donde no pocas **empresas extractivas tienen problemas para asegurar su continuidad operativa debido a la debilidad de sus cercos laborales y sociales.**

- c) **Costos:** La tercera pieza maestra del flywheel del cerco operacional es el costo (All In Sustaining Cost). La empresa extractiva moderna comprende que una de las ventajas competitivas de la industria al ser commodity es su liderazgo en costos en forma sostenible. **Cuando el cerco laboral y el cerco social son funcionales** creamos las condiciones propicias para desarrollar un gran **sentido de pertenencia interno/externo que permiten asegurar la producción, ahorrar costos y gastos** que repercuten directamente en su ventaja competitiva/comparativa.

“Cuando cada uno de los elementos del Flywheel del Cerco Operacional: Reservas, Producción y Costos, son funcionales logramos desarrollar/fortalecer una gran Integridad y Sostenibilidad Operativa”

4. Anillo Comunicacional: El anillo comunicacional es el “agua que une a los fosos (cercos)”, pues gracias a su efectividad, todos los demás cercos: Laboral, Social, Operacional, Legal y Político alcanzan su máxima resonancia y funcionalidad. El flywheel del anillo comunicacional está constituido por:



- a) **Mensaje:** La primera pieza maestra del flywheel del anillo comunicacional es **el mensaje, que debe estar perfectamente alineado en todos los cercos**. Lamentablemente la industria antiextracción, ha logrado inocular en el imaginario colectivo mensajes muy efectivos como, por ejemplo: “Agro Si, Mina No”; “Turismo Si, Mina No”; “Petricidio”, etc. **La empresa extractiva tradicional ha subestimado en general el poder de la conexión/comunicación** interpersonal en forma individual, grupal y masiva. Se requiere con grado de urgencia, el desarrollo de competencias comunicacionales que permitan contrarrestar la narrativa antiminera.
- b) **Mensajero:** La segunda pieza maestra del flywheel del anillo comunicacional es el mensajero. Existe una gran oportunidad de completar la gran inteligencia racional para pensar y decidir y la gran inteligencia motriz para actuar y corregir de los líderes, con una **gran inteligencia emocional para “conectar y comunicar” con efectividad**. La realidad demuestra que una de las razones por la que algunos grandes proyectos extractivos se encuentran paralizados ha sido la elección inadecuada de sus mensajeros.
- c) **Metodología:** La tercera pieza maestra del flywheel del anillo comunicacional es la metodología de comunicación. Existe hoy en día una gran oportunidad para trascender la trampa comunicacional propia de las grandes empresas extractivas: **colocar las operaciones al servicio de la corporación en lugar de colocar a la corporación al servicio de la operación**, generando metodologías de comunicación poco ágiles que no permiten responder con velocidad las necesidades comunicacionales que hoy demanda la nueva realidad donde la narrativa antiminera se encuentra a la orden del día en todos los canales de comunicación.

“Cuando cada uno de los elementos del Flywheel del Anillo Comunicacional: Mensaje, Mensajero y Metodología, son funcionales logramos maximar la funcionalidad cada uno de los cercos: Laboral, Social, Operacional, Legal y Político”

PLAN DE TRANSFORMACIÓN

CONSCIENCIA - ACCIÓN

Antes de poner en marcha cualquier plan, es trascendental que el líder comprenda la relación causa-efecto entre los diferentes Cercos Estratégicos de Protección anteriormente descritos. Así, no es posible hablar de la funcionalidad sostenible del Cerco Operacional (Reservas, Producción, Costos), si primero no aseguramos la funcionalidad de los Cercos Laboral, Social y del Anillo Comunicacional. De hecho, ante la disfuncionalidad de los Cercos Político, y Legal muy característico hoy en día, es más importante que nunca la funcionalidad del **Trinomio: Cerco Laboral, Cerco Social, Anillo Comunicacional** para que el Cerco Operacional pueda asegurar su integridad y continuidad.

En este contexto, el Plan de Transformación Consciencia – Acción recomendado para asegurar la funcionalidad de los **Cercos Estratégicos Críticos: Laboral, Social, Operacional y Anillo Comunicacional** tiene las siguientes seis etapas:



Alineamiento Estratégico: En esta primera etapa el objetivo es lograr una visión compartida entre los líderes de las operaciones y las áreas de soporte respecto a la gestión de los cuatro cercos críticos estratégicos, que permita asegurar la continuidad y sostenibilidad de las operaciones mineras. Esta etapa en su más profunda esencia, es una etapa educativa.

Valoración y Diagnóstico: En esta segunda etapa el objetivo es medir en forma cualitativa y cuantitativa la funcionalidad de cada uno de los cuatro cercos críticos. La valoración se hace usando la técnica de semaforización en cada uno de los key drivers que forma parte de los flywheels de los cercos estratégicos de protección.

Definición de OKRs: En esta tercera etapa el objetivo es decidir los objetivos en cada uno de los cercos, ratificar los Key Drivers a gestionar, así como establecer los resultados esperados a 90, 180 y 360 días, además de dos y tres años de gestión.

Plan de Acción Integrado: En esta cuarta etapa el objetivo es elegir las iniciativas/acciones esenciales que permitan a la operación extractiva ir de la situación actual (valoración y diagnóstico) a la situación deseada (OKRs), un plan de acción estructurado en cada uno de los 4 cercos estratégicos críticos.

Monitoreo y Ajuste: En esta quinta etapa el objetivo es hacer seguimiento al plan de acción integrado, monitoreando el avance y los resultados que se vienen obteniendo. En este punto, sólo hay tres posibilidades de acción: Empezar acciones nuevas, continuar las acciones en curso, o parar las acciones que no funcionan dentro del contexto actual de la operación extractiva.

Alineamiento de Incentivos: En esta sexta etapa el objetivo es asegurar que la energía de todo el equipo vaya en la dirección correcta, pues la visión y la acción sólo se complementan cuando los incentivos y en particular los económicos están perfectamente alineados, pues allí donde está la atención, allí fluye la energía, y allí donde fluye la energía, florecen los resultados. El timón de la atención son los incentivos.

PREGUNTAS & RESPUESTAS FRECUENTES

P. ¿En qué cerco está enmarcado la gestión del medio ambiente?

R. Toda empresa extractiva moderna hoy en día necesita minimizar el impacto ambiental. Para ello se hace un estudio de impacto ambiental o EIA, el cual se gestiona a lo largo de la vida del proyecto. En la etapa de proyecto, tradicionalmente hablando, la gestión del medio ambiente, está circunscrita al Cerco Legal. En la etapa de operación, de acuerdo con la ISO 18001, la gestión del medio ambiente está circunscrita al Cerco Operacional. Sin embargo, culturalmente hablando, como debe ser visto, la gestión del medio ambiente le pertenece a todos los Cercos Estratégicos.

P. ¿Qué pasa si no hay estabilidad política en un país?

R. El cerco político idealmente debería asegurar la estabilidad mínima necesaria para asegurar la integridad de las operaciones. Sin embargo, en circunstancias donde no se cuenta con ella, es mucho más imperativo y trascendental contar con un sólido cerco laboral, cerco social y comunicacional que ayuden a minimizar los riesgos de la pérdida de continuidad operacional.

P. ¿Por qué las empresas extractivas y la industria minera tiene tan mala reputación?

R. La respuesta tiene muchos vectores y matices. Sin embargo, un factor decisivo característico como industria ha sido su pobre asociatividad y pobre capacidad comunicacional con los diferentes stakeholders. Hay industrias que realmente contaminan, que generan menos empleo y entregan menos divisas e impuestos que son más bienvenidas que las industrias extractivas legales y responsables.

P. ¿Por qué los antiextracción le han ganado la batalla comunicacional a la industria?

R. Por muchas razones, pero una de las razones esenciales, es que el poder de la comunicación es subestimado en la sociedad y en la industria en general. El principal problema en las parejas es la falta de comunicación. El principal problema en las familias es la falta de comunicación. El principal problema en las empresas es la falta de comunicación. Necesitamos Mensajes Simples pero Poderosos, Mensajeros con Credibilidad y Metodologías de Comunicación acordes al nuevo entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA en inglés).

P. ¿Cuáles son los dos aspectos centrales para la Sostenibilidad Operacional?

R. Son muchos, pero los dos más importantes de acuerdo con nuestra experiencia son: La Cultura para Operar (CTO) y La Licencia Social para Operar (LTO), pues sobre estos dos pilares se construye la Excelencia Operacional Sostenible. No hay operación viable si tenemos disfuncionalidad interna y disfuncionalidad externa.

P. ¿Es posible arrancar un proyecto que no cuenta con apoyo político?

R. Técnicamente no, porque el gobierno debería promover cualquier proyecto que haya cumplido todos los requisitos legales (propiedad, estudios de impacto ambiental, etc.). Sin embargo, si la empresa/proyecto cuenta con un cerco laboral y social sólido, esto permite incrementar el capital social real con el cual cuenta la empresa, creando las condiciones propicias para que los políticos de turno apoyen la iniciativa. Recordemos que los políticos de turno sustentan su poder en el apoyo social, por lo tanto difícilmente tomarán una decisión que vaya en contra de los anhelos de la misma.



Modelo de Gestión de Cercos Estratégicos