



## Un cambio en el sistema de pago de impuestos P. 8-9

• Abraham Chahuán, CEO de Antamina

• El mercado de las palas mecánicas apunta al 2017 P.10

• Noviembre, un mes decisivo para Ollachea P.11

• José de Echave y Marlene Anchante analizan el caso Las Bambas P.14



El mercado laboral que se contrae y está a niveles del 2011 P.4

Lo peor ya puede haber pasado para el precio del cobre P.6

Sube la rotación de inventario y se genera mayor liquidez P.12

## G ENTREVISTA

ABRAHAM CHAHUÁN, GERENTE GENERAL DE ANTAMINA

# “Deberíamos tener un regreso del d

El ejecutivo se muestra a favor de generar una fórmula para mejorar el uso de los recursos

RAÚL CASTRO PEREYRA  
rcastrap@diariogestion.com.pe

Abraham Chahuán admite que está más acostumbrado a hablar con los trabajadores de Antamina, la mina de la cual es gerente hace seis años, que con periodistas.

“Hace unas semanas, estuve en la mina con un auditorio lleno. Tuvimos la celebración de los 15 años. Fue muy emocionante, es muy simpático hablar con la gente”, señala en su oficina en un piso alto de un edificio corporativo en Surco.

El ejecutivo alude a los 15 años de inicio de operaciones de la mina ubicada en Áncash. Lo cuenta con alegría.

**¿Cuáles son los tres hitos de Antamina en estos 15 años?**

Creo que hemos logrado consolidar un liderazgo en el sector minero peruano basados realmente en la seguridad de nuestras operaciones, siempre pensando en el factor humano como primer objetivo. El segundo, desde un inicio, utilizamos la tecnología de punta disponible, que nos ha permitido tener un comportamiento ambiental totalmente amigable.

**¿Y el tercero?**

Nuestra proyección social, nuestro continuo esfuerzo por tratar de colaborar con el mejoramiento de la calidad de vida de los pueblos que están cerca o en la zona de influencia directa e indirecta.

**¿Cómo imagina Antamina en los próximos 15 años?**

Lo que hemos consolidado seguirá creciendo. Somos una empresa que tiene una

filosofía basada en la seguridad, el respeto absoluto del medio ambiente con los más altos niveles de exigencia y a la vez su proyección social que ha ido creciendo.

**Recientemente, hablaron de las proyecciones de crecimiento de la producción, sobre todo en zinc y los mismos niveles en cobre. ¿Estos números seguirán aumentando en los próximos años?**

No, en realidad nosotros hicimos una ampliación de nuestras operaciones, eso se dio a partir del 2011 hasta el 2013. Llevamos la producción que tenía un promedio diario de 90,000 toneladas a 130,000 toneladas por día. Posterior a eso hicimos un proyecto que se llamó “eliminación de cuellos de botella” y logramos, con una inversión bastante menor, incrementar la producción. Mencione que podíamos hacer entre 170,000 y 200,000 toneladas por día, lo cual representó un tremendo éxito.

**¿De cuánto es la vida de Antamina?**

Estamos actualmente con una vida hasta el 2028, que es lo que se tiene hoy pero se están haciendo estudios para extender esa vida de mina.

**¿Han pensado en hacer estudios de exploración alrededor de Antamina?**

No, por ahora. Tenemos un yacimiento que tiene muy buenas proyecciones. Entonces, la idea de la compañía y la nuestra es seguir focalizados en el estudio, en la extensión y en el yacimiento actual.

**¿La minería es un negocio de costos y no de precios?**

Efectivamente. A diferencia de otras industrias, en donde realmente tienes ciertas diferencias en cuanto a posicionamiento de un producto o un nicho de mercado, en nuestro caso los productos tienen un precio internacional que va en la bolsa de metales. En todo caso, la única variable que manejamos los mineros es el costo. Siempre menciono seguridad y costos, que son los temas centrales en los que estamos focalizados.

**Hace cuatro años, usted habló de que hay que tener una política “superintensa” con los costos. ¿Qué significa eso de “superintensa”?**

Que no importa dónde estés en los ciclos distintos de los precios que están fuera de tu control, debes estar focalizado siempre en tener una alta productividad. En estar pendiente de los detalles de los gastos y costos que tienes en las diferentes áreas. Creo que eso es fundamental, eso te hace eficiente y te hace competitivo.

**¿Eso también significa renegociar todo el tiempo los contratos con los proveedores, hacer ajustes?**

Por supuesto, hay diferentes condiciones y generalmente es cuando hay que ver bien y verificar. A veces, cuando hay un ciclo alto de precios de metales también los insumos que usamos tienden a subir.

**En estos últimos cuatro años, los precios se han reducido. En el caso de Antamina, ¿los obligó a des-**

## CIFRAS Y DATOS

4

**KILÓMETROS** de largo y tres de ancho tiene el tajo de la mina. La profundidad es de 700 metros.

18

**PAÍSES** son los destinos de los minerales que exporta Antamina. El principal comprador es China.

304

**KILÓMETROS** de extensión tiene el mineroducto de la compañía. Equivale a nueve líneas 1 del Metro de Lima.

2015

**ESE AÑO** la producción total de cobre de la mina alcanzaría para fabricar un alambre de 150 millones de kilómetros de largo.

**prenderse de algunos proveedores?**

Lo que siempre estamos buscando es que los principales insumos tengan varios jugadores, y es lo que buscarías en cualquier industria, tener competencia, calidad de servicio y tener, por supuesto, costos competitivos. Eso es clave y es lo que siempre buscamos.

**Conflictividad**

Señala que en una industria como esta es tan importante operar una mina, así como obtener una licencia social. Añade que el componente social es clave para Antamina. Recuerda que las pobla-



**Recuerdos.** Abraham Chahuán sostiene que en el esquema del aporte voluntario

ciones directamente vinculadas a la población suman 150,000 personas, que llegan desde la sierra del departamento donde se ubica el campamento hasta la costa, donde salen los barcos con el mineral.

A Chahuán el tema lo estimula. Cree en su política de relacionamiento con las comunidades. Recuerda que desde el 2005 han desembolsado US\$ 2,500 millones por concepto de canon.

**¿Y por qué, haciendo tan buen trabajo, ustedes y otras, no pocas mineras además, hay tanta oposición a la minería?**

Justamente, hace algunos

años empezamos a ver estudios de percepción en la zona directa e indirecta en la región y también menciones sobre la compañía. Entonces, se va viendo en el transcurso del tiempo un cambio importante. Cada vez más, la población nos ve como un actor que ayuda y habilitador del desarrollo. Y siempre habrá gente, como en todo sector, algunos que se oponen. Algunos se oponen porque desean participar, algunos otros vienen por influencias de otras zonas o temas políticos.

**¿Qué hacer con este último grupo?**

# “El dinero de las regalías a las regiones”

ursos en proyectos. Afirmo que Antamina se siente cómoda con obras por impuestos.



la compañía desembolsó US\$ 260 millones para Áncash.

“

**Nuestros productos son 100% exportables. Entonces, todo lo que está ligado a transporte, carreteras, vías férreas es una necesidad”.**

En nuestro caso, la idea es no dejar espacios vacíos, siempre estamos pendientes de lo que la población requiere.

Tenemos oficinas en cada área que hemos definido como gestión territorial y esas oficinas tienen personal nuestro que sabe de gestión social, inversión, y en el área social tenemos siempre a alguien que pueda explicar temas ambientales.

**¿Tuvieron que hacer su propio modelo de desarrollo social? Esto no está en los libros ni en la universidad...**

Hemos sido pioneros en el tema de estrategia multiactor, ha habido mucha gente interna que ha participado, también gente que ya no está y les agradecemos el apoyo, y que al final es una estrategia

USI

muy sólida y que la estamos perfeccionando. En minería cambia mucho la tecnología año tras año y ustedes van en esa velocidad, pero también desde el lado social.

Uno tiene que estar atento, y a medida que la evolución de las personas y los pueblos se va dando también nosotros tenemos que evolucionar en el relacionamiento.

**¿Usted cree que todo el sector evolucionará en el relacionamiento?**

Es muy difícil dar recetas para lo que es exitoso en un lado y qué está dando resultados en Antamina. Creemos, en Antamina, en el entendimiento y la generación de confianza, en estar siempre dialogando con la población; entenderla y que ella también entienda lo que nos está pasando. Por eso es que tenemos un sistema de comunicación bastante agresivo, estamos presentes en las redes sociales activamente, y cada vez tenemos más seguidores.

**Cuestión de impuestos**

En la oficina de Chahuán hay una colección de camiones a escala. Es una variedad de máquinas que hay en el campamento de Antamina. “Tengo más en mi casa”, afirma con seguridad, mientras da detalles de sus usos como si un niño hablara de sus juguetes.

Así, indica que una política de la compañía es siempre buscar las mejores tecnologías, cómo mejorar la productividad.

**Durante el Gobierno de Alan García, se dio el esquema del aporte voluntario.**

## Hacer minería se volvió más complejo que hace 15 años

♦♦

**ANÁLISIS.** El gerente general de Antamina, Abraham Chahuán, admite que hace quince años era menos complejo hacer minería en el Perú, pese a los avances que hay en temas como el tecnológico.

Uno de los puntos que se han vuelto más complicados es la regulación ambiental. “La regulación ambiental en el Perú cambia y mejora debido al sector minero, y es a revolución ambiental ha tenido una serie de requerimientos y exigencias que hace 20 años no existían. Entonces, sí, hoy día es más complejo”.

“La generación de un proyecto nuevo hoy requiere entre 300 y 400 permisos. La verdad, es que creo que puede haber mejorado en los tiempos, por supuesto siempre cumpliendo los requerimientos, somos fervientes creedores de que las normas deben cumplirse en todo sentido”, añade el ejecutivo.

En este punto, señala que se puede mejorar. “Este creo que es uno de los objetivos, he escuchado, que tiene el

Gobierno”, apunta. Aunque, sostiene que hay que trabajar en conjunto.

**Mano de obra**

Chahuán destaca el creciente papel de la mujer hoy en la minería. En todas las etapas, en todas las oficinas, apunta.

La mano de obra es hoy un tema complicado, pues la tecnología no marcha sola. “En la medida en que la tecnología va creciendo, operar un equipo es complicado, son equipos con joysticks y muy sofisticados. Entonces, el entrenamiento es algo que toma tiempo. Generalmente, nos toma casi un año”, detalla.

Esta necesidad de personal especializado, acompañado de nuevos puestos para una operación que ha crecido en tamaño y en producción, provocó -señala Chahuán- que algunas posiciones específicas sean difíciles de conseguir. “Definitivamente, hemos tenido un incremento en ese costo, pero son temas que hay que absorber”.



BLOOMBERG

Fueron US\$ 260 millones los que aportamos.

**¿Era mejor que el actual esquema?**

Durante ese proceso, los fondos eran invertidos directamente en la región, lo cual trajo innumerables beneficios. Por ejemplo, bajamos la desnutrición infantil en la región en casi 12 puntos.

**¿En cinco años?**

Así es, en temas de infraestructura y muchas cosas. Hoy día el impuesto que pagamos, que fue dispuesto de esa manera, no va directamente a la región. Entonces uno de los temas fundamentales es que parte de esos fondos regrese a la región donde se produce.

**Debe ir el dinero a la región. ¿Esto implica un cambio en el sistema de pagos?**

Hay que ver qué formula. Lo que está funcionando muy bien en el país es obras por impuestos, lo cual ha traído grandes beneficios, nosotros estamos en ese esquema.

**Ustedes se sienten cómodos con el tema de obras por impuestos, pero consideran que en el asunto de pagos de impuestos preferirían que estos vayan directamente a la región, como en el esquema anterior.**

A eso voy, deberíamos tener un regreso de esos fondos a la región y que puedan ser utilizados en obras por impuestos o asociación público-privada, habría que ver el mejor mecanismo.