

CERRO-MATOSO UN PROYECTO BASICO

338.27

1597c

Ej.1



INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL

Discurso pronunciado por el
Doctor Sergio Restrepo Londoño
Gerente del Instituto de Fomento
Industrial-IFI, Junio 18 de 1986
en FEDEMETAL.



CERRO-MATOSO Y LA ASOCIACION COLOMBIANA DE MINEROS

La Asociación Colombiana de Mineros tiene como objetivo procurar el desarrollo de la Industria de la minería en Colombia. Por esta razón mantiene vivo su interés en los beneficios que reporta para el país y para el Departamento de Córdoba, la explotación de los yacimientos de níquel de Cerro Matoso, sometida muchas veces a críticas, la mayoría de ellas con criterio positivo y constructivo.

Que se han cometido errores, es cierto. Así ha sido públicamente reconocido en diversas oportunidades. Fue éste el precio que pagó el país por participar en un proyecto de alta tecnología en el que prácticamente todo lo hemos tenido que aprender. No es menos cierto que, si se comparan los grandes indicadores de la inversión, arrojan resultados comparables a los de toda empresa industrial.

Es relevante el beneficio social; y éste beneficio lo medimos en términos de los rendimientos que viene produciendo la mina, afectados por los costos financieros de una inversión demasiado grande para los recursos del país; en el progreso de la región en vías de comunicación, en salud y educación; en la ocupación de más mano de obra; en la utilización de altas tecnologías que irrigan la industria nacional; en el mayor conocimiento de los mercados internacionales; la diversificación de las exportaciones, en la ocupación profesional, en el servicio a la universidad; en el entorno actual de Montelíbano, el transporte, las comunicaciones, el comercio y los proveedores nacionales; en fin, en los numerosos valores agregados a la economía colombiana, de inmensos yacimientos de minerales de creciente demanda, ya en explotación, así los precios del producto no sean en el momento los que se esperaban.

Los yacimientos de níquel constituyen un importante y valioso recurso del subsuelo colombiano que debemos aprovechar. Bien decía el doctor Carlos Lleras Restrepo que, cuando un recurso natural es descubierto, la gente exige que se explote.

Cerro Matoso afronta el reto diario de un programa que por sus características, como ocurre en la mayoría de los proyectos mineros, sólo produce resultados en el largo plazo. Mientras tanto, como lo ha sostenido el Instituto de Fomento Industrial, por cuanto la planta deja una utilidad operacional, debe continuar produciendo. El país debe ser solidario con la empresa.

El doctor Sergio Restrepo Londoño ha hecho en su conferencia de Fedemetal un diagnóstico serio, concreto, preciso, que presenta los correctivos a emprender, allí donde se hacen necesarios.

CESAR PALACIO LONDOÑO

Presidente

Asociación Colombiana de Mineros

GERRO MATOSO UN PROYECTO BASICO

Hoy hace 46 años el Gobierno del Presidente Eduardo Santos, dió un trascendental paso en pro del crecimiento industrial, al firmar el Decreto Ejecutivo 1157 de Junio 18 de 1940, por medio del cual se creaba el Instituto de Fomento Industrial.

El autor de ese Decreto quien entendió la filosofía de la banca de fomento y la trató de establecer en Colombia, realizando tal vez el primer paso formal tendiente a industrializar el país, fue el doctor Carlos Lleras Restrepo, Ministro de Hacienda del doctor Santos, quien hoy dignifica esta reunión y honra al IFI y a quien tiene la satisfacción de trabajar por Colombia dirigiendo la Institución, con su muy grata presencia.

La función del IFI es identificar y promover proyectos; apoyarlos en la medida de sus posibilidades con inversión de crédito o de capital y diseñar iniciativas industriales en beneficio de la comunidad y del país.

Las obras públicas y los proyectos en general no son, en sí mismos, el sentido y el fundamento claro y determinante del desarrollo. Las unas y los otros significan verdadero progreso en la medida en que de ellos se derive un claro multiplicador económico y social que contribuya a identificar más auténticamente la razón de ser del Estado, y el fin fundamental

de la acción política, es decir, encontrar el mejor estar del hombre, propiciando que reconozca su propia identidad y, a través de ella, el sentido de la solidaridad social que el mundo moderno requiere.

Dentro del criterio expuesto, el Estado Colombiano, al igual que todos los estados responsablemente manejados, deben, en su búsqueda del bien común, establecer sus propias posibilidades y alternativas económicas, la capacidad de sus gentes, es decir de su fuerza humana, de sus dirigentes y trabajadores, sus ventajas geográficas y económicas, sus recursos naturales y fuentes de riqueza, en fin, todo aquello que ayude a encontrar el desarrollo social y el crecimiento económico, es decir, aunar todas las posibilidades para poder tener el éxito que anhela la comunidad.

Nuestros Gobiernos, como es obvio, identifican, estudian, programan y ejecutan obras de infraestructura física y actividad productiva, pasando los planes de una a otra administración, siempre buscando profundizar en el tema y perfeccionar el proyecto, para garantizar el éxito de la obra y su positiva acción de multiplicador del desarrollo; estos programas son usualmente de alto riesgo, de lenta recuperación y, por lo tanto, sólo realizables por el Estado. El Cerrejón, las inversiones en el campo de los hidrocarburos, de las hi-

droeléctricas y termoeléctricas, las obras de infraestructura física, en fin, el deseo de buen uso de nuestros recursos naturales son, en todos los casos, programas del Estado Colombiano, que siempre trascienden los límites de un Gobierno y, por lo tanto, mucho más los de un funcionario o una Junta Directiva; la responsabilidad es, en gran medida, de la Nación entera.

Cerro Matoso es, indiscutiblemente, un programa que armoniza en su conjunto, con todo lo que filosóficamente hemos expresado anteriormente; como aprovechamiento de un recurso natural genera desarrollo; por sus características tiene un claro multiplicador económico y social; su tamaño y dificultades técnicas comprometen a varios gobiernos; es un proyecto de alto riesgo y lenta recuperación y, por lo tanto, su proyección es también responsabilidad de todos los colombianos.

Tiene esta gran empresa, la función de explotar nuestra gran riqueza minera en níquel; tiene, además, otra singular característica no exclusiva a Cerro Matoso, pero de significativa importancia. Esta es la de que toda su producción está orientada hacia el mercado internacional. En este caso, por lo tanto, se hace mucho más valedero aquello que expresaba un ilustre expresidente colombiano cuando analizaba recientemente la situación social y económica de nuestro país. Decía al comenzar su atinado análisis: "A este último tramo del siglo XX le ha correspondido la internacionalización de los problemas económicos". Las fluctuaciones en la economía de los países, las confrontacio-

nes sociales y militares en el mundo, el manejo político de las regiones, en fin el mundo moderno, llevan a que a través de la internacionalización de la economía, a través de sus vasos comunicantes, se afecten dramáticamente el desarrollo de los programas y la viabilidad de los proyectos, la actividad social y política de los países, la necesaria estabilidad en el manejo de los estados y, en suma, la macroeconomía de cada región. Sin embargo, y muy frecuentemente, estos vasos comunicantes que han internacionalizado la economía también afectan la microeconomía de las empresas. Cerro Matoso es un claro ejemplo del riesgo que se asume al desarrollar una inversión que, estando y beneficiando un país, depende, claramente, de los abatanes del complejo mundo económico.

Analicemos este, nuestro ejemplo de hoy, muestra, tal vez inquietante, de otros importantes y significativos casos en que se encuentra empeñado nuestro país.

Debemos decir, para comenzar, que tuvimos nuestro primer contacto con Cerro Matoso S.A., al vincularnos al Gobierno del Presidente Betancur en la Dirección del IFI, a los pocos días de la primera falla técnica del proyecto, cuando el precio del níquel estaba a niveles significativamente bajos y la operación en Montelíbano sólo tenía algo más de un año de haber sido oficialmente inaugurada. Al realizar el análisis que nos proponemos presentar, lo haremos comenzando desde el mismo origen de la idea, trayéndolo a la situación actual y sugiriendo las perspectivas hacia el futuro.

I. ANALISIS HISTORICO DEL PROYECTO

A. Antecedentes

El yacimiento de Cerro Matoso fue descubierto en 1956 por la Richmond Petroleum Company (posteriormente Chevron Petroleum Company de Colombia), subsidiaria de la Standard Oil Company of California (SOCAL). En 1960 SOCAL entró en un convenio de empresa conjunta con la Hanna Mining Company de Cleveland, Ohio, en proporción 50/50 para desarrollar el yacimiento, cuya concesión les fue otorgada por el Ministerio de Minas en Marzo 30 de 1963.

Los términos del Contrato de Concesión son los muy sencillos que contemplaba la legislación de la época: Se delimitaba el área del yacimiento, se fijaban unos plazos para adelantar la exploración y unos requisitos para demostrar su viabilidad técnica.

Entre 1963 y 1970, el Gobierno Colombiano tomó conciencia de la importancia del depósito y resolvió iniciar un proceso de renegociación de los términos del Contrato de Concesión, que vino a quedar perfeccionado el 22 de Julio de 1970 con la firma del Contrato Adicional al de Concesión, entre el Ministerio de Minas y los Cesionarios de la Richmond Petroleum Company.

Las diferencias entre el Contrato de 1963

y el de 1970 revelan la profunda transformación que registró durante ese lapso la legislación minera de Colombia; merecen especial mención las siguientes:

- El establecimiento de pago de regalías a favor del Estado.
- El abastecimiento preferencial de las necesidades del consumo nacional.
- La transformación en el país del mineral extraído.
- Incorporación de capital colombiano en los proyectos de inversión extranjera.
- Reintegro de las divisas provenientes de las exportaciones.
- Capacitación de los profesionales y trabajadores colombianos en los procesos técnicos de la minería.
- Construcción de obras de infraestructura para el desarrollo de la región.

El Estatuto Minero Colombiano, se expidió en Julio de 1970, e impuso carácter general para todos los nuevos proyectos, incluyendo en él todas y cada una de las innovaciones presentadas para el caso de Cerro Matoso.

Como otra consecuencia de la renegociación del Contrato Adicional, Richmond Petroleum Company of Colombia (para entonces llamada Chevron) cedió sin costo, una tercera parte de sus derechos al Instituto de Fomento Industrial IFI—; las dos terceras partes restantes fueron transferidas a “The Hanna Mining Company”, compañía norteamericana productora y comercializadora de ferrocromo, a través de su filial colombiana Conicol.

Entre estas dos compañías se constituyó, el mismo día en que se firmó el Contrato Adicional (Julio 22 de 1970), una Operación Conjunta o “Joint Venture”.

En este contrato se nombró al inversionista extranjero como Operador y se fijaron sus funciones en un Contrato separado de operación.

La dirección y control del proyecto fue asignada a un Consejo Directivo, compuesto de 3 representantes elegidos por la parte colombiana y 3 por la parte extranjera. Se determinó que cada parte votara en bloque, en proporción a su respectivo porcentaje de interés — 33% y 67% Hanna pero se estableció que todas las decisiones de importancia se adoptaran por unanimidad.

Innovación importante del Contrato de Operación Conjunta fue, sin duda, la creación de un Comité Técnico compuesto por ingenieros colombianos cuya

función primordial y sería la de actuar como interventores técnicos y administrativos en todas las actividades del proyecto, participar en la toma de las decisiones que se adoptaran para su desarrollo y tener acceso permanente a toda la información.

Dos profesores de la Universidad de Harvard que asesoraron al Gobierno Colombiano en la redacción del Contrato de Operación Conjunta, explicaron después el propósito que se tuvo al crear el Comité Técnico, en el sentido de que, como respuesta al reconocimiento cada vez más extenso de que los Miembros “Externos” de una Junta Directiva rara vez han estado suficientemente informados para tomar decisiones administrativas y técnicas, frecuentemente muy complejas, y para ejercer un control efectivo sobre las actividades diarias de la Gerencia, un Comité Técnico tal como se había diseñado era una solución adecuada.

B. Estructuración del Proyecto

Posteriormente a la firma del Contrato de Operación Conjunta, en Diciembre de 1970, se constituyó la Empresa Colombiana de Níquel Limitada —ECONIQUEL—, filial del IFI, a quien este último organismo cedió en Marzo de 1971, todos sus derechos y obligaciones en lo relativo a Cerro Matoso.

Desde el 22 de Julio de 1970, como se mencionó antes, hasta principios de 1979,

el proyecto se desarrolló como una Operación Conjunta, entre el IFI y Econíquel con un tercio de participación y la Compañía de Níquel Colombiana S.A. —CONICOL— (subsidiaria de la Hanna) con los dos tercios restantes de participación.

Durante este período las actividades más importantes desarrolladas, fueron las siguientes:

- Firma en Octubre 15 de 1971, del Contrato de prestación de servicios técnicos y administrativos por parte de Hanna, siguiendo los lineamientos de la carta contrato firmada entre el IFI y Hanna de fecha Julio 16 de 1970.
- Exploración total del yacimiento con su respectivo cálculo de reservas.
- Construcción y pruebas en Planta Piloto.
- Elaboración del estudio de factibilidad en Junio de 1976, por parte de la firma Bechtel Corporation de San Francisco (California), una de las empresas de ingeniería de mayor prestigio en el mundo.
- Gestiones encaminadas para la firma de un contrato a largo plazo de venta del producto.
- Financiación del Proyecto con enti-

dades Internacionales y con el Banco Mundial.

El Estudio de Factibilidad ya mencionado, determinó una producción promedio anual durante los 25 años de la concesión, de 42 millones de libras de níquel. En el Contrato Adicional figuraba una producción anual de 37.5 millones de libras de níquel pero al aprobar el Ministerio de Minas tanto el Estudio de Factibilidad como su Plan de Minería, la producción de 42 millones ha quedado oficializada y hasta la fecha no se ha variado. El Contrato Adicional preveía, dentro de sus cláusulas, la posible variación de la producción de la planta, dependiendo de algunos factores tales como los precios internacionales del níquel y otros.

Es importante mencionar aquí, la participación muy activa que tuvo el Banco Mundial en todo el desarrollo del Proyecto, no sólo en su parte financiera sino también todos sus aspectos técnicos y de mercadeo, hasta producir por intermedio de su misión evaluadora, en Enero 11 de 1979 pocos meses antes de iniciarse la construcción, su informe sobre la viabilidad del Proyecto. La principal preocupación del Banco Mundial era el mercadeo, lo cual exigía asegurar la comercialización del producto que, en las circunstancias de la economía mundial de esa época, era problema fundamental del proyecto.

Después de realizar varios contactos in-

ternacionales se detectó interés por parte de Billiton Metals and Ores International B.V. (del grupo Royal Dutch Shell), empresa que estuvo dispuesta a celebrar un contrato de compra de todo el níquel producido por la planta durante 12 años, siempre y cuando se admitiera como inversionista a una empresa del mismo grupo.

La entrada de Billiton a través de la empresa Billiton Overseas Limited, determinó, a su turno, la necesidad de cambiar el esquema de Operación Conjunta por el de Sociedad Anónima, entre otras razones porque los bancos, principalmente el Banco Mundial, que estaba interviniendo en la financiación, encontraron muy difícil entenderse con tres interlocutores al mismo tiempo. Como en la financiación del proyecto fue preciso pignorar el producto de las exportaciones, las maquinarias y equipos, y en la Operación Conjunta los bienes y la producción pertenecen a cada socio en sus respectivas proporciones, resultaba inmanejable que cada equipo y cada libra de níquel por ejemplo, garantizara los préstamos de cada socio; hacer efectivas dichas garantías, ante el incumplimiento de un socio, exigía muy complejos "Waivers" o permisos de los otros.

C. Creación de Cerro Matoso S.A.

Después de largas negociaciones entre los potenciales socios y el Gobierno, finalmente se acordó constituir la empresa Cerro Matoso S.A. el día 12 de Marzo de

1979 con la siguiente estructura de capital: Econíquel 45^o%, Billiton 35^o% y Hanna 20^o%.

Esta sociedad ha venido operando hasta la fecha con una estructura técnica-administrativa convencional, es decir un Presidente y tres Vicepresidentes a saber: Financiero, Operaciones (Mina y Planta) y Administrativo.

Además, sus estatutos se trazaron sobre los moldes tradicionales de una sociedad anónima, mientras que los accionistas celebraron un convenio paralelo para incluir todo aquello que ya estaba estipulado en el Contrato de Operación Conjunta, pero que no cabe dentro de los estatutos usuales de una empresa.

La etapa de construcción de la Planta se inició a mediados de 1979, y concluyó en Abril de 1982; en esta etapa participaron cerca de 110 contratistas diferentes, todos colombianos, que emplearon 3.500 personas.

La ingeniería colombiana tuvo una activa intervención, principalmente en: diseño urbanístico y arquitectónico de la urbanización en Montelíbano, en carreteras, aeropuerto, la infraestructura de la planta en general y el suministro de energía a la misma.

De todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que lo estipulado en el Contrato de Operación Conjunta conti-

núa en la Sociedad, incluyendo la conservación del Comité Técnico: los compromisos adquiridos por los concesionarios en el Contrato Adicional y que después fueron traspasados a Cerro Matoso S.A. se han cumplido en su totalidad.

D. Observaciones al análisis histórico

El proyecto de explotar el yacimiento de Cerro Matoso fue estudiado por varios Gobiernos y muchos ilustres colombianos y extranjeros que durante 15 años lo analizaron y consideraron. Su realización exigió cambios en la legislación minera y sirvió como ejemplo para otros programas similares en Colombia y en el exterior: fue necesario adaptar el desarrollo y es-

tructuración de la empresa a nuevas condiciones sociales, económicas y políticas diferentes en el tiempo de observación del proyecto no sólo en Colombia sino en el mundo. El país efectuó, en su estudio y realización, un gran esfuerzo humano, técnico y económico; no siempre, como es obvio, hubo identidad de opiniones, unidad de criterios y armonía en los conceptos económicos, técnicos y administrativos que se analizaron: sin embargo, el Estado Colombiano definió el proyecto y lo diseñó, encontrando el consenso en quienes tenían que tomar las decisiones, unos colombianos y otros extranjeros, aunando experiencias y conocimientos y haciendo, igualmente, todo lo posible en la realización de tan difícil proyecto.

II. ASPECTOS TECNICOS

Las características especiales de cualquier yacimiento mineral hacen que se deba en cada caso implantar la tecnología adecuada que permita su procesamiento; cada yacimiento minero, debido a las peculiaridades del mineral y de las condiciones del lugar, exige el desarrollo de su propia tecnología que hay que montar, experimentar y adecuar en el sitio y en cada caso. En particular, en relación con Cerro Matoso fue necesario, en la época de operación conjunta, llevar a cabo una intensiva labor de investigación. El proceso finalmente acogido, horno rotatorio horno eléctrico, se adoptó después de varias campañas de planta piloto realizadas en Fiska, —Noruega, y Riddle—Oregón, U.S.A. Una vez determinado el proceso, Bechtel se encargó del diseño general de la planta.

Los equipos específicos más importantes fueron diseñados en detalle y suministrados por las firmas internacionales más calificadas en ese momento:

- Horno Eléctrico: Elkem - Noruega
- Horno Rotatorio: F.L. Schmidt — Dinamarca
- Equipo de Refinación: ASEA — Suecia

El mineral de níquel de Cerro Matoso, de origen laterítico, tiene un contenido promedio de níquel del 3.1⁰%, que lo hace el mineral laterítico más rico del mundo.

Sus componentes más importantes son:

Ni : 3.1⁰%
Fe : 14.6⁰%
MgO: 16.3⁰%
SiO₂: 43.7⁰%

Dicho mineral, además, se caracterizó desde un comienzo, tal como se ha dicho, por su alta acidez, propiedad que lo dotaba de una gran agresividad hacia los refractarios comercialmente utilizados. En la época de diseño de la planta se decidió construir el horno con un diámetro mayor al que señalaba el escalamiento de la planta piloto con el fin de alejar el pozo líquido de metal y escoria de las paredes del horno. A ésto ayudaría un enfriamiento de las mismas con una cortina de agua.

La planta inició operación comercial el 1o. de Octubre de 1982 y pronto se observaron problemas de operación asociados a la composición química del mineral que indicaron que las previsiones tomadas en la época de diseño no fueron suficientes.

- El 28 de Noviembre de 1983 el horno se rompió por la carcasa metálica externa y hubo un importante derrame de metal y escoria. El refractario, que mostraba un profundo desgaste, fue reemplazado. La operación se reinició 45 días después.
- En Junio de 1985 se inició una reparación completa del horno que in-

cluyó el cambio de calidad del refractario y la instalación de bloques de cobre para mejorar la transferencia de calor en las paredes.

- El 13 de Agosto de 1985 se presentó un nuevo derrame que volvió a mostrar un avanzado deterioro del refractario.

Durante el año de 1985 la planta estuvo fuera de operación por un período de 5 meses y la producción solamente alcanzó 25.1 millones de libras contra 38 millones proyectadas.

Los múltiples problemas acaecidos han permitido acumular una gran experiencia en el manejo del horno, el cual es ahora objeto de cuidadoso control realizado a través de una compleja red de instrumentación que monitorea permanentemente el aspecto estructural, las temperaturas, los flujos de calor y hace posible tener una idea del estado interior del refractario. A la fecha la situación técnica puede resumirse así:

- El horno con su configuración actual no puede trabajar a la potencia de diseño de 50MW. Se ha estimado que puede trabajar con cierta estabilidad a una potencia máxima de 42MW; este factor unido a una cuidadosa operación, permite una producción anual de 44-46 millones de libras y una campaña entre 2 y 3 años de duración.

Dada la situación financiera de la empresa, se hace necesario implementar proce-

sos o equipos que permitan que la planta alcance su capacidad, para lo cual se ha constituido dentro de Cerro Matoso una fuerza especial de trabajo que adelanta esta labor.

Los recurrentes inconvenientes técnicos que ha sufrido la planta desde el inicio de la operación y los cuales han sido asociados, además de otras dificultades, a un deficiente desempeño de la Hanna en su contrato de servicios técnicos, hicieron que el IFI planteara, durante 1984 y 1985, su preocupación sobre las complicaciones técnicas, los inconvenientes que se generaban en el diseño del horno y las limitadas posibilidades del consultor para atender los problemas operacionales, solicitando en Agosto y Septiembre de 1985 la necesidad del desmonte de este contrato que tuvo en su origen un plazo de 7 años. Las bases de renegociación se han establecido y ésta ya se ha iniciado. En cuanto a la responsabilidad que pueda tener la Hanna en los daños ocurridos, el IFI ha planteado claramente su posición en varias juntas directivas.

El Banco Mundial había dicho, desde su primer estudio de evaluación, que un proyecto minero con las características y dificultades técnicas inherentes a Cerro Matoso, exigía por lo menos 5 años de operación normal para consolidar la estabilidad de la producción y normalizar su funcionamiento financiero. De igual manera la legislación colombiana le otorga a proyectos mineros de alta tecnología y lenta recuperación, plazos específicos mayores que los normales para estabilizar productivamente su operación.

III. EL PRECIO INTERNACIONAL DEL NIQUEL

En la gráfica adjunta se observa la evolución de los precios del níquel primario desde 1970 hasta Diciembre de 1983.

Cuando se inició la construcción de la planta en 1979, los precios del níquel estaban alrededor de US\$3.00/libra y cuando la planta arrancó a fines de 1982 cayeron a US\$1.60—1.70/libra.

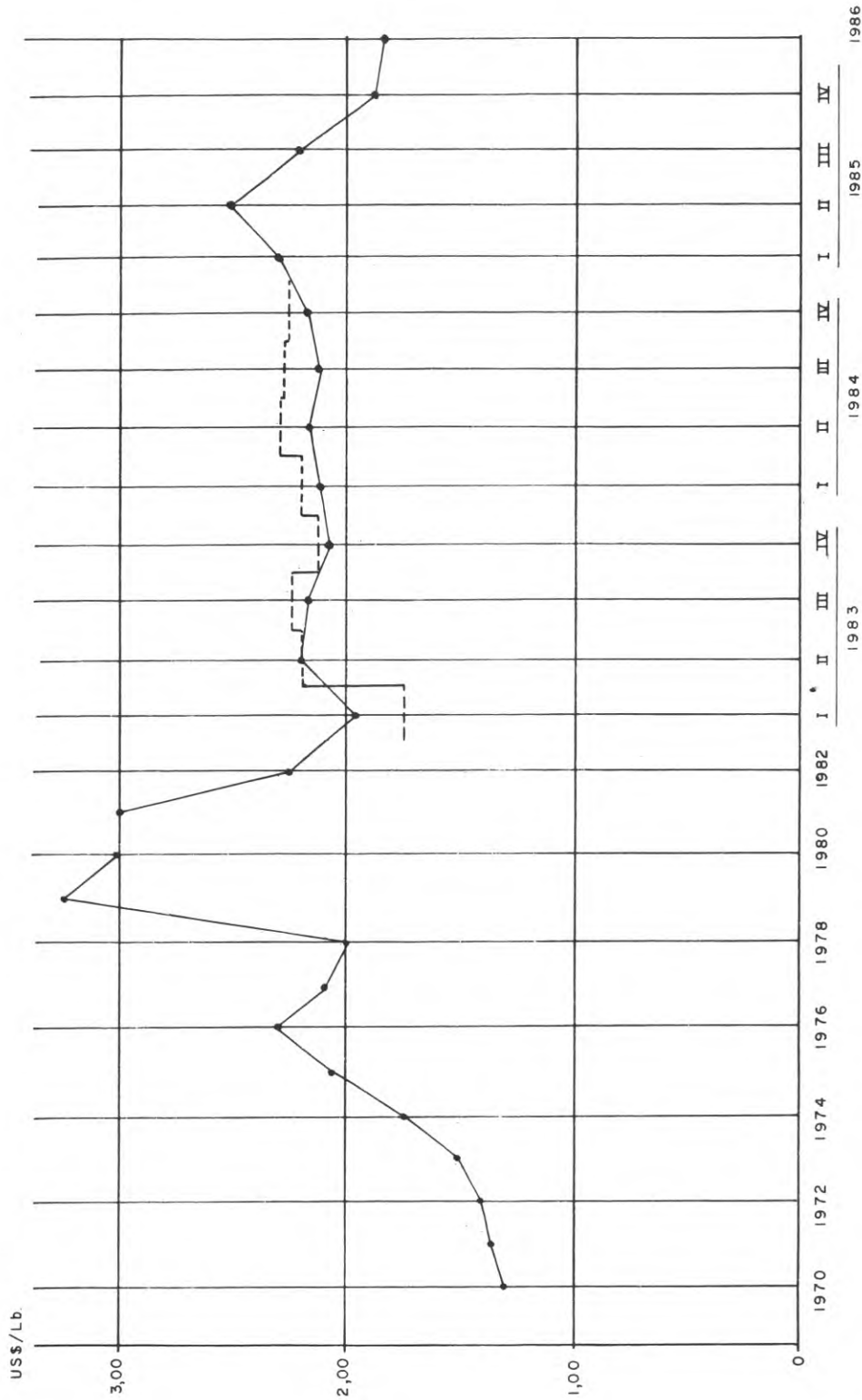
Los factores estructurales que han incidido en la baja de los precios son fundamentalmente: Un estancamiento del consumo en el mercado occidental y un consistente exceso de capacidad instalada que ha hecho que el factor de utilización se haya colocado en el 71^o en 1985; lo cual contrasta con las expectativas de crecimiento prevalientes a mediados de la década del 70 cuando se hablaba de tasas de crecimiento del 6^o anual.

A pesar de que durante el primer semestre de 1985 se tuvo una recuperación de precio a niveles de US\$2.50/libra, posteriormente se produjo una nueva baja cuyos efectos aún se mantienen y que ha llegado hasta US\$1.80/libra.

Las perspectivas no son claras y los pronósticos hablan de una cierta recuperación para finales de 1986 y comienzos de 1987 a niveles de US\$2.20 — 2.30/libra. Cabe anotar que estos niveles son significativamente inferiores, del orden del 50^o, a los proyectados en términos corrientes en el estudio de factibilidad, donde superaban los US\$4.00/libra para 1986. Por su parte, el Banco Mundial en su Informe de Evaluación de 1979 presupuestaba para 1986 un precio en términos corrientes de US\$4.22/libra.

PRECIOS INTERNACIONALES DEL NIQUEL

● PRECIOS INTERNACIONALES: 1970 - 1979 : Precios de productor a final del año
 1980 - 1982 : Promedio real estimado (punto más bajo 1982 : US\$ 1,42 / Lb.)
 1983 - 1985 : Promedio trimestral mercado de Londres (LME) Contado
 - - - - - PRECIO CIF ACORDADO PARA CERROMATOSO



IV. ASPECTOS FINANCIEROS

A. Aportes y Créditos de los Socios

El costo del proyecto de Cerro Matoso, de acuerdo con el estudio de factibilidad de 1976 era de US\$300 millones, sin contar los gastos de puesta en marcha y preoperativos. La construcción solamente se inició a mediados de 1979, a causa básicamente de la falta de un contrato de venta exigido por los bancos extranjeros.

Debido a lo anterior, a cambios en el

alcance del proyecto, al fuerte aumento de las tasas de interés internacional y a otros factores, el costo final de la construcción ascendió a US\$403 millones, etapa concluida en Abril de 1982. Los costos preoperativos y de puesta en marcha, incurridos hasta Octubre 1o. del mismo año, fecha en que se inició oficialmente la etapa operativa, fueron de cerca de US\$ 22.6 millones. De esta forma el proyecto demandó recursos por un total de US\$ 425.6 millones, que fueron provistos de la siguiente forma:

(US\$ Millones)		
Aportes de Capital		200.0
IFI/Econóquel	90.0	
Billiton	88.5	
Hanna	21.5	
Créditos Externos		225.6
Banco Mundial	80.0	
Chase Manhattan (Sind)	120.0	
Chase/Bankers	12.8	
Exim Bank	12.8	
TOTAL		<u>425.0</u>

Una vez iniciadas las operaciones, Cerro Matoso tuvo dos problemas de importancia, a los cuales aún se enfrenta: los bajos precios del níquel en los mercados internacionales (hoy en niveles críticos) e inconvenientes de carácter técnico, en el área de refinación y en el horno eléctrico, que han reducido considerablemente los niveles de producción esperados. Debido básicamente a estas dos zonas problema, el proyecto ha requerido fondos adicionales que ascienden, a la fecha, a US\$ 165.7 millones para un costo consolidado total de US\$591.3 millones.

Estos fondos adicionales fueron suministrados en su mayor parte por los dos accionistas mayoritarios tanto en forma de capital como de créditos, si bien la Banca externa otorgó un nuevo crédito por US\$ 30.0 millones. (Desde que se constituyó la sociedad Hanna había manifestado que debido a sus dificultades financieras, no realizaría aportes adicionales de capital). Estas operaciones se llevaron a cabo mediante dos procesos de refinanciación y se resumen así:

(US\$ Millones)			
	Capital	Créditos	Total
Accionistas			
IFI/Econíquel	35.8	32.6	68.4
Billiton	35.3	32.0	67.3
SubTotal	71.1	64.6	135.7
Banca (Chase-Sindicato)	—	30.0	30.0
TOTAL	71.1	94.6	165.7

En el último proceso de refinanciación, los Bancos externos reprogramaron parte de la deuda (US\$43.3 millones que se vencían entre 1985 y 1987) y prolongaron el plazo final de vencimiento por dos

años (pasó de 1991 a 1993). A pesar de ello se puede observar que los accionistas han hecho un mayor esfuerzo, lo cual se puede plasmar en el siguiente esquema:

	Aportes Valor	Iniciales 0/0	Aportes Valor	Adicionales 0/0
Accionistas	200.0	47.0	135.7	65.0
Bancos (Incl. Refinanc.)	225.6	53.0	73.3	35.0
TOTALES	425.6	100.0	209.0	100.0

Cabe anotar que de los US\$165.7 millones adicionales, US\$104.1 millones han sido para atender el servicio de la deuda externa de los años 1983 a 1985.

B. Efecto de los Recursos Aportados por el IFI

El valor total de los aportes del IFI/Económicol en Cerro Matoso, asciende a US\$ 158.4 millones. Para poder atender este compromiso el IFI ha tenido que contratar créditos externos por valor de US\$ 143.6 millones, proveer buena parte con sus propios recursos e incluso utilizar otras líneas de crédito. Una pequeña por-

ción ha sido suministrada por la Nación, mediante el pago parcial de algunos de los vencimientos del Crédito del Banco Mundial, del cual la Nación es garante.

Adicionalmente a los aportes directos en Cerro Matoso, el IFI ha tenido que atender la deuda contratada para el proyecto, lo cual viene a incrementar notablemente el costo efectivo que para el Instituto ha representado el proyecto de Cerro Matoso, con una erogación total hasta marzo de 1986 de US\$227.3 millones. En el siguiente cuadro se resumen el origen y destino de estos recursos:

(US\$ Millones)			
Origen		Destino	
Créditos Externos	143.6	CMSA	
Recursos IFI	75.7	(Capital y Créditos)	158.4
Nación	7.0	Servicio Deuda IFI	68.9
Por aplicar	1.0		
	<u>227.3</u>		<u>227.3</u>

Los recursos IFI incluyen capitalización de la comisión originada en la garantía del crédito del Banco Mundial (US\$2.9 millones), recursos de Ley 68 (US\$6.6 millones), financiación puente (Bonos de Fomento Industrial y otros, US\$10.1 millones), siendo el remanente aportado con recursos propios del IFI.

Estos han significado, sin tener en cuenta las comisiones del Banco Mundial, desembolsos en pesos colombianos, equivalentes a \$7.700 millones, de los cuales \$1.294 provinieron del Presupuesto Nacional.

Se concluye que el efecto de los aportes en Cerro Matoso, y los egresos relacionados a esta inversión han representado para el Instituto, desembolsos netos por \$6.406 millones, de sus propios recursos o líneas de crédito y el panorama de una deuda externa, que para los próximos 8 años puede ser del orden de US\$190.0 millones.

El proyecto de Cerro Matoso excede en mucho la capacidad del Instituto, tanto por los aportes directos requeridos, como por la deuda que ha adquirido. Cuando se inició su construcción, el Gobierno Nacional determinó que la participación nacional se realizara a través del IFI, (así el Instituto sería sólo el instrumento), incluso decidiendo que la Nación atendería los compromisos que el Instituto tuviera que adquirir para participar en el proyecto,

mientras este fuere improductivo (Acta del CONPES No. 386 del 14 de Julio de 1978).

Cabe citar algunas cifras que permiten inferir claramente las dificultades que para el Instituto representarían las inversiones que demandaba Cerro Matoso. Su capital entre 1978 y 1982 pasó de \$1.632 a \$2.590 millones pero se mantuvo estable en un equivalente alrededor de US\$40.0 millones, suma que apenas superaba el primer crédito contratado en 1979 por el IFI para el proyecto (US\$30.0 millones) y que era inferior al segundo, contratado en 1982 (US\$45.0 millones). Aún más, el capital del Instituto en 1984, equivalente a US\$72.5 millones, apenas representaba el 50 % del total de los créditos contratados para Cerro Matoso (US\$143.6 millones). Por otra parte, las inversiones esperadas del IFI en el proyecto (US\$90.0 millones) duplicaban su capital en la época de construcción. El patrimonio total del Instituto es hoy de US\$80.0 millones.

Estas circunstancias han llevado al actual Gobierno y al Instituto a gestionar ante el Congreso una Ley por medio de la cual la Nación asume su deuda externa originada en Cerro Matoso. El proyecto de Ley fue ya aprobado en la Cámara de Representantes y deberá esperar a la instalación del nuevo Congreso para la discusión del mismo por parte del Senado.

C. Situación Financiera de Cerro Matoso S.A.

Los problemas de precio y técnicos antes mencionados han mantenido a Cerro Matoso en una situación financiera muy difícil. Las pérdidas acumuladas a 31 de Diciembre de 1985 ascienden a \$24.000 millones y están previstas para el presente año alrededor de otros \$9.400 millones adicionales. Este rubro proviene de una utilidad operativa, antes de depreciación, amortización y regalías, de \$6.400 millones, producto de un precio de venta neto de US\$1.79/libra y un costo operacional de US\$1.03/libra. Aún más, el estimativo muestra una utilidad de \$1.400 millones después de los cargos citados. La pérdida final se produce entonces, al aplicar los costos financieros y la pérdida por diferencia en cambio, que conjuntamente aportan \$10.400 millones. (Otros ítems y costos agregan \$400 millones).

Los flujos de caja proyectados hasta 1990 preven déficits continuados. Para Agosto de 1986, cuando ocurren los vencimientos de la deuda, se anticipa un déficit cercano a US\$5.0 millones, lo que implicaría, si no se proveen los recursos necesarios, la atención de la deuda, del Banco Mundial por la Nación en su calidad de garante. Esto se presenta aún con la ventaja comparativa de Cerro Matoso de tener sus costos operativos entre los más bajos del mundo, permitiendo obtener

saldos operacionales positivos. De esta forma se aprecia claramente que el desfase está dado exclusivamente por la atención de su deuda externa, que a partir de 1987 se remonta a más de US\$45.0 millones anuales.

Finalmente cabe citar el nivel de endeudamiento de Cerro Matoso, que a 31 de Diciembre de 1985 ascendía al 94 0/0. Si se excluyen de este cálculo los préstamos subordinados de los accionistas, este guarismo se reduce al 78 0/0.

D. Visita del Banco Mundial

El Banco Mundial, por solicitud que le hiciera el IFI, realizó recientemente una visita a Cerro Matoso (Marzo de 1986) que tuvo por objeto analizar su actual situación y perspectivas, tanto en aspectos técnicos como financieros.

La opinión que los funcionarios del Banco tienen acerca de Cerro Matoso es positiva tanto desde el punto de vista del proceso operativo como de los costos de operación, que consideran los más bajos conocidos hasta hoy. Conceptúan así mismo que las medidas de control adoptadas a raíz de los problemas del horno eléctrico son las más adecuadas y concluyen que serán alcanzadas las metas de producción que se ha propuesto la administración.

En cuanto al aspecto financiero, las perspectivas analizadas por los técnicos son, en cambio, pesimistas. Ante los saldos negativos que presentan las proyecciones de flujo de caja estudiadas, llegan a la conclusión de que definitivamente el gran obstáculo de Cerro Matoso es la magnitud de su deuda, de tal forma que si ésta se redujese en la porción que el resultado de las proyecciones así lo indicase, el proyecto tendría un futuro despejado. Para lograr esto, los funcionarios del Banco

recomiendan, como alternativa, que los accionistas asuman el monto de la deuda que está causando los inconvenientes a Cerro Matoso y que podría oscilar entre US\$65 y 110 millones.

Los accionistas consideran que se debe insistir ante la Banca para obtener una nueva refinanciación, y en este sentido han solicitado a Cerro Matoso en contacto con los Bancos Externos.

V. BENEFICIOS DEL PROYECTO DE CERRO MATOSO

Aspectos Sociales

Resulta innegable el impacto social que ha ejercido Cerro Matoso, no sólo en su área de influencia, especialmente el Municipio de Montelíbano, sino en el Departamento de Córdoba y en general en la zona del litoral Atlántico. Sin lugar a dudas hoy se presenta un mejor nivel en la vida de los habitantes de la región, quienes han desarrollado y tienen acceso a una serie de bienes y servicios que no hubieran sido posibles sin la presencia de Cerro Matoso.

Se pueden destacar, para citar algunos de estos beneficios, aportes a las comunicaciones, a la salud, a la educación, a la vivienda, a los servicios públicos y a los servicios comunitarios.

Las inversiones que ha comprometido Cerro Matoso en estos sectores se pueden resumir con las siguientes cifras, en millones de pesos:

— Carretera Mina-Troncal de Occidente y adecuación del Aeropuerto Montelíbano	\$	583.0
— Construcción del colegio y clínica para los empleados de Cerro Matoso	\$	292.3

— Complejo habitacional, donde viven el 67 % de los empleados de Cerro Matoso	\$	2.240.0
— Inversiones en servicios adicionales de salud y educación en Montelíbano, declaración ambiental, servicios comunitarios, estudios arqueológicos, etc.	\$	87.5
TOTAL	\$	3.202.8

Adicionalmente la construcción de la planta proporcionó a Montelíbano la interconexión eléctrica y una planta telefónica con discado nacional. El aspecto que tal vez presenta mayor significación en este contexto es el del empleo. La gran mayoría de los puestos de trabajo generados por Cerro Matoso están ocupados por gentes de la región. La empresa cuenta con 739 empleados directos, de los cuales sólo 286 son de zonas diferentes de la Costa Atlántica. Además provee más de 1.000 empleos indirectos. Por otra parte, se estima que casi el 50 % de la población de Montelíbano, calculada en cerca de 20.000 habitantes, deriva su sustento, directa o indirectamente, de Cerro Matoso.

Aspectos Económicos

De los US\$403 millones que demandó la construcción del complejo industrial de Cerro Matoso, US\$180.7, o sea el 45 0/0, se quedaron en el país a través de contratistas y personal colombiano y representaron cerca de \$9.950 millones de 1980.

Posteriormente, en función de su operación, hasta 1985 Cerro Matoso ha generado para el país, en diversos frentes, casi \$12.000 millones, distribuidos en grandes grupos de la siguiente manera:

(\$ Millones)

Salario de su personal	\$ 2.502
Contratistas	\$ 624
Compras e Insumos	\$ 7.414
Aportes legales e impuestos	\$ 905
Regalías	\$ 379
TOTAL	\$ 11.824

Con las regalías, que son pagaderas a la CVS (Corporación Regional de los Valles del San Jorge y el Sinú), esta entidad deberá desarrollar, y de hecho ya lo está haciendo, obras de gran importancia para la infraestructura de Montelíbano, especialmente en el área de acueducto y alcantarillado. Para los próximos años, el tra-

bajo nacional recibirá de Cerro Matoso sumas calculadas así:

(\$Millones de cada año)

1986	\$ 7.400
1987	\$ 10.008
1988	\$ 12.290
1989	\$ 16.107
1990	\$ 17.932

Cabe anotar que en estas cifras no se ha incluido el valor de los intereses de las deudas a favor del IFI.

Balanza de Divisas

Otro aspecto digno de tener en cuenta, que sin duda ha dejado saldos positivos al país, es la balanza neta de divisas de Cerro Matoso.

Las exportaciones reales acumuladas hasta 1985 ascienden a US\$169.8 millones y las presupuestadas para los próximos 5 años se han estimado en US\$417.0 millones.

En el siguiente cuadro se presenta la evolución de la balanza neta de divisas:

(US\$ Millones)					
	Año	Ingresos	Egresos	Saldo	Saldo Acumul.
Reales	1979*	52.9	38.1	14.8	14.8
	1980	96.6	64.7	31.9	46.7
	1981	173.5	86.7	86.8	133.5
	1982	118.9	79.8	39.1	172.6
	1983	120.5	62.3	58.2	230.8
	1984	122.1	83.1	39.0	269.8
	1985	61.6	64.1	(2.5)	267.3
Proyectados	1986	69.5	65.0	4.5	271.8
	1987	87.9	83.7	4.2	276.0
	1988	85.1	105.2	(20.1)	255.9
	1989	97.8	100.5	(2.7)	253.2
	1990	76.7	83.3	(6.6.)	246.6
* (y antes)					

Se observa que en los primeros años se presenta un balance mucho mayor que en los últimos, dado especialmente por el período de construcción (que significó aportes importantes de los socios extranjeros así como los desembolsos de los créditos contratados). Hacia el final los únicos ingresos registrados son los generados por las exportaciones, las cuales calculadas con precios conservadores para el níquel, son contrarrestadas casi totalmente por los egresos, básicamente el servicio de la deuda, tanto de Cerro Matoso como del IFI. Cuando este comience a disminuir drásticamente, en 1991, y con-

cluya en 1993, la balanza comenzará de nuevo a ser positiva y dejará saldos, a partir de 1994, superiores a US\$100.0 millones anuales. Hasta 1985 el saldo neto acumulado de la balanza de divisas llegaba ya a US\$270 millones.

Para los datos proyectados se ha partido de las condiciones actuales de operación de Cerro Matoso (es decir no se tiene en cuenta ningún incremento de importancia en la producción), a pesar de las proyecciones preparadas por el Banco Mundial y ratificadas por otros técnicos extranjeros.

CONCLUSIONES

1. No obstante haber tenido Cerro Matoso un cuidadoso y responsable análisis de su desarrollo por parte de los mejores expertos nacionales y extranjeros, circunstancias técnicas de alguna manera previsibles pero no justificables y fluctuaciones significativas en el precio internacional del níquel, han llevado a que la explotación de nuestro yacimiento de níquel representa hoy para la empresa directamente responsable, para sus accionistas y para el país en general un importante problema de características políticas, económicas y financieras que exigen especial atención y cuidado por parte del Estado Colombiano.
2. El alto nivel de endeudamiento de la empresa, agravado año por año por las pérdidas acumuladas, se constituye hoy en el punto más débil de Cerro Matoso S.A. y nos compromete a encontrar soluciones que viabilicen el proyecto hacia el futuro.

Cabe destacar, como circunstancia agravante del problema financiero, no para Cerro Matoso S.A. directamente pero sí para el Estado Colombiano, el hecho de que los aportes de capital y los compromisos financieros que ha tenido que asumir el IFI, por cuenta del Estado, para garantizar el

funcionamiento de Cerro Matoso S.A., se han hecho con crédito en dólares y/o en pesos, sin suficiente respaldo del Estado Colombiano, afectando de manera muy preocupante las finanzas del Instituto y por lo tanto sus posibilidades de cumplir el compromiso de promotor del sector industrial colombiano.

3. La experiencia técnica y en la operación de la planta y el yacimiento acumuladas en los primeros 3 años de funcionamiento permiten, a Cerro Matoso S.A., a sus accionistas, al Banco Mundial, a las entidades financieras vinculadas al proyecto y al Estado Colombiano, mantener un nivel razonable de confianza en que la riqueza del yacimiento, la operación del horno y las investigaciones técnicas en estudio garantizarán un positivo futuro económico y financiero de la empresa, permitiendo resultados favorables para el país y para sus accionistas.
4. En desarrollo de la reestructuración técnica de Cerro Matoso se debe llegar, a la mayor brevedad posible, a concretar los siguientes puntos específicos:
 - a) El desmonte del contrato de servicios técnicos que tiene actual-

- mente la empresa con Hanna, de conformidad a lo ya acordado por la Asamblea de Accionistas de la empresa, propuesto por el IFI desde mediados de 1985;
- b) El fortalecimiento de la capacidad técnica de Cerro Matoso S.A., con el fin de que pueda, por su propia cuenta y riesgo y con la asesoría externa que considere necesario utilizar, operar eficientemente la planta y diseñar su desarrollo futuro;
 - c) Se debe configurar de manera clara y definitiva, la vía para que de la propia estructuración y capacidad técnica de Cerro Matoso S.A. se derive en una clara transferencia de tecnología nuestro país que tenga como consecuencia la motivación hacia otras actividades mineras e industriales en Colombia.
5. El Estado colombiano, con la colaboración de Cerro Matoso S.A. y de los actuales accionistas de la empresa, debe buscar la manera de identificar nuevas alternativas industriales que le permitan a Colombia obtener un mayor valor agregado de su yacimiento de níquel, con el fin de que parte de dichos recursos se conviertan en materia prima para nuevos proyectos industriales en nuestro país.
 6. Los accionistas de Cerro Matoso S.A. y la empresa han iniciado formalmente contactos con los bancos comerciales y el Banco Mundial con el fin de buscar una reestructuración de la actual deuda, una solución a los problemas estructurales de capital y de la causal de liquidación que en las condiciones vigentes se preveen para los próximos años. Los accionistas y los bancos deben, conjuntamente, buscar soluciones al problema financiero de la empresa. Sin embargo es indispensable una mucha más activa participación en la solución de los problemas financieros de la banca comercial actualmente vinculada a Cerro Matoso S.A.
 7. El Gobierno Colombiano y el Instituto de Fomento Industrial han mantenido la tesis de que mientras exista una utilidad operacional en Cerro Matoso S.A., como ha existido hasta ahora, la planta debe continuar produciendo. Lo anterior no sólo por los beneficios sociales, macroeconómicos y en la balanza de pagos del proyecto, sino por las dificultades financieras que su cierre representaría para el país. Además, esta utilidad operacional, contribuye al pago de los gastos financieros de la empresa;
 8. La actual estructura del capital de la empresa debe continuar siendo analizada para armonizar las responsabili-

dades técnicas, administrativas y comerciales con las financieras, adecuando, si es necesario, dicha geografía de capitales del proyecto.

9. Creemos, por otro lado, que inversiones como la de Cerro Matoso deben siempre analizarse en el largo plazo, una eventual mejoría en el precio internacional, factible en las condiciones actuales de la economía mundial, permitiría a la empresa una rápida recuperación.

Por otro lado y en cuanto a las dificultades del IFI, a raíz de su vinculación a Cerro Matoso, el Estado, a través del Congreso, tenía en su consideración el proyecto de Ley que hizo tránsito en la pasada legislación en la Cámara de Representantes y que garantiza el cumplimiento de los

compromisos del Estado para con el Instituto.

Pienso, por último, que no todo en el manejo de este proyecto, hoy de esta empresa, ha sido satisfactorio o que no pueda o deba ser discutible y cuestionable. Se han cometido equivocaciones y así debe públicamente reconocerse, no sólo por la empresa misma y sus accionistas, incluyendo al Instituto, sino también por el Estado colombiano; no obstante lo anterior tenemos ya de hecho una industria minera en operación, con dificultades pero con un manejo eficiente que se visualiza en su costo de operación y creemos que no se debe mirar hacia el pasado, simplemente para criticarlo, sino también para que esta experiencia nos sea útil, a todos los colombianos para el buen desarrollo de este proyecto y de otros similares que puedan en el futuro beneficiar al país.

338.27/TN59c/0

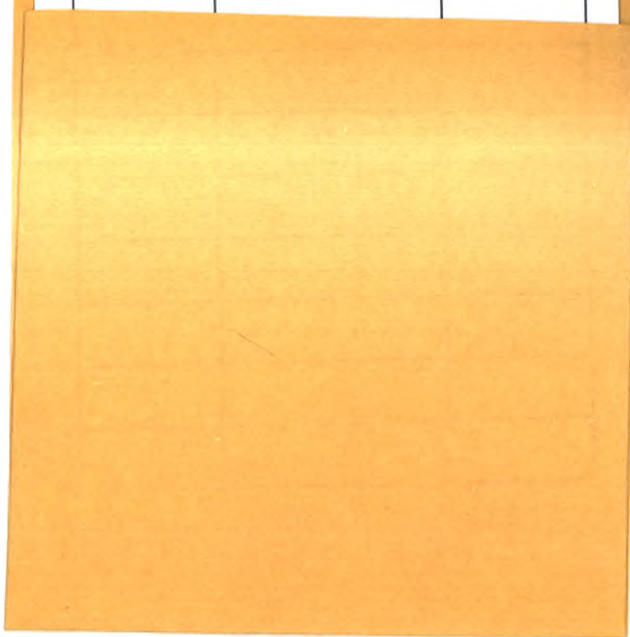
INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL
Calle 16 No.6-66 Pisos 7 al 15
Télex 004-642 A.A. 4222
Bogotá, Colombia - 1986.

Cerro-Matoso, un proyecto básico /IFI.

338.27 I597c Ej.1

CATALOGADO POR: HELP FILE LTDA

FECHA PEDIDO	PRESTADO A	FECHA DEVUELTO



MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA



01004558

BIBLIOTECA