



Entrevista al Gerente General de la División, Sergio Parada

“Los esfuerzos de Chuquicamata no son suficientes para asegurar nuestro futuro”

Calama, noviembre de 2016. El gerente general de Chuquicamata, Sergio Parada, analizó el estado del negocio divisional, los desafíos de presente y futuro y los focos de gestión para cumplir las promesas.

En cuanto al futuro de Chuquicamata, explicó que depende de la capacidad que tenga la organización para adaptarse a los desafíos de reducir los costos y ser más productiva. “Con los costos actuales hay unidades de negocio que no son rentables, lo que de no cambiar, pone en riesgo la viabilidad de la operación subterránea en el largo plazo”, sostuvo.

Ya cumpliendo dos años de gestión en la división, ¿cuál es su balance general?

Desde el punto de vista personal han sido dos años muy intensos, llenos de desafíos marcados por la crisis que vive la industria y en particular nuestra Corporación. En una mirada retrospectiva, el balance general es positivo, puesto que hemos logrado estabilizar los procesos operacionales, con importantes

mejoras en su estructura de costos, avances en la ejecución de proyectos, mejoras en el cumplimiento de la producción y avanzar en la transformación de la división. Sin embargo, aún tenemos desafíos relevantes, como la gestión de seguridad e incrementos radicales de la productividad.

¿Cuál es la realidad de las unidades de negocio de Chuquicamata?

Chuquicamata ha perdido competitividad a lo largo del tiempo. Con los costos actuales hay unidades de negocio que no son rentables, lo que de no cambiar, pone en riesgo la viabilidad de la operación subterránea en el largo plazo.

Si hacemos una revisión por proceso, la fundición es la más cara de la industria mundial y la refinería tiene costos (11 c/lb) tres veces más altos que la refinería más competitiva de la industria.

Es por ello que estamos trabajando al interior de las áreas para buscar, en conjunto con los trabajadores y la dirigencia sindical, opciones técnicas que nos permitan hacerlas rentables en el corto plazo, adaptarlas a la realidad del mercado y a las exigencias de competitividad que poseen estos negocios.

La refinería debe llegar a costos menores a los 7,5 c/lb y la fundición debe mejorar su desempeño para igualar los estándares de la industria.

Por su parte, la concentradora ha avanzado en

la estabilización de su operación y presenta costos en línea con el promedio de la industria. Sin embargo, existen grandes oportunidades de mejorar los estándares a través del aumento de la confiabilidad de los procesos. Hemos observado avances notables con el modelo de gestión C+ (Lean), que se ha comenzado a implementar en esta área.

La mina Chuquicamata presenta resultados consistentes con la etapa de cierre de operaciones. Sus principales desafíos están asociados a gestionar adecuadamente la complejidad geotécnica de la operación actual, mejorar la gestión en las funciones de mantenimiento y preparar el plan de cierre del proceso a rajo abierto.

Respecto a las áreas de Servicios y Suministros y las áreas de administración que entregan apoyos transversales en la división, tenemos resultados diversos, en algunos casos hemos alcanzado altos estándares de la industria, pero también tenemos áreas con brechas importantes de gestión y productividad, que debemos abordar con el máximo sentido de urgencia. En síntesis: los esfuerzos de Chuquicamata no son suficientes para asegurar nuestro futuro.

¿A qué se debe esta situación? ¿Hay explicaciones?

Son muchos los factores que inciden en este decrecimiento progresivo de la gestión de Chuquicamata, como son la baja en las leyes de cobre, el aumento de la distancia de transporte en la mina, la baja en el precio del cobre y el contexto económico global de la industria. Sin embargo nosotros no tenemos control sobre estos factores.

Donde sí tenemos control y responsabilidad es en las prácticas de gestión, operación y mantención y ahí es donde aún tenemos mucho camino por recorrer. En la situación que viven la minería y la economía y los requerimientos futuros de Chuquicamata no hay espacio para malas prácticas y costos que inviabilizan el desarrollo.

¿Cómo enfrentamos esta situación?

Lo primero es que debemos abordarlo como un gran equipo. Este negocio es responsabilidad de trabajadores, supervisores, colaboradores y ejecutivos. Nadie puede restarse de este desafío. Esta brecha debemos cerrarla con liderazgo y desplegando nuestro rol con sentido de urgencia.

Sacar adelante a Chuqui es sacar adelante nuestra fuente laboral y cumplir nuestro objetivo primordial de entregar excedentes al

Para el máximo ejecutivo divisional, la industria minera y Codelco en particular atraviesan por un período complejo. Para Chuquicamata, el desafío es más complejo aún, ya que debe en forma simultánea fortalecer la seguridad, la excelencia operacional, reducir costos, mejorar la productividad, en un contexto de transformación hacia una operación competitiva de minería subterránea.



Estado de Chile.

La base de nuestra gestión debe seguir siendo la seguridad, donde debemos mejorar, puesto que aún nos siguen ocurriendo eventos muy lamentables.

Cada uno desde su puesto de trabajo puede aportar a este gran desafío: cumplir con su trabajo con la calidad exigida, ahorrar cada centavo, hacer más con menos, aportar con ideas e innovar... ponerse la camiseta para enfrentar este desafío complejo y recuperar el orgullo de Chuquicamata.

¿Cuál es el estado de los proyectos?

La cartera de proyectos de la división hoy presenta un 89% de cumplimiento, significativamente superior a los niveles

registrados en 2014 y 2015.

En la fundición estamos haciendo un gran esfuerzo para preparar los procesos para el cumplimiento del Decreto Supremo 28, que restringe las emisiones de arsénico y SO₂. Es por eso que tendremos que detener el 2018 el Convertidor Teniente N°2 y asegurar nuestra capacidad de fusión con el repotenciamiento del Horno Flash. No hay otro camino.

También destacamos el proyecto de mejoramiento de reposición de la planta de escoria, lo que permitirá procesar internamente la escoria producida por la fundición, recuperando cerca del 88% del cobre contenido. Este proyecto entró en operación en mayo de 2016 y hoy se ha transformado en un aporte significativo de cobre fino.

En la concentradora estamos trabajando intensamente en poner en marcha el quinto molino, con lo que podríamos asegurar una capacidad de tratamiento de 170 mil toneladas por día promedio. Esperamos ponerlo en marcha en diciembre de este año.

A ellos se suman proyectos clave, como el reemplazo de las Celdas Flotación Primaria Planta A0 y de los Molinos de Repaso Concentrado, que están en línea con lo programado.

¿Y el proyecto de rípios de la GEL?

Si bien tenemos aprobado el plan de operación para el 2017, el proyecto se encuentra en las etapas finales de aprobación. Este avance es una buena noticia que también trae consigo una gran responsabilidad, puesto que la ejecución del proyecto considera promesas de reducción de costos y aumentos de productividad.

La Gerencia de Extracción y Lixiviación debe continuar mejorando su gestión como imperativo para ejecutar este proyecto. De lo contrario, sencillamente se pone en riesgo la continuidad de este negocio.

¿Cómo avanza la transformación de Chuquicamata?

Es un proceso que se desarrolla en forma progresiva. Aún hay personas que creen que la transformación sólo se trata de pasar de mina rajo a mina subterránea.

La transformación es mucho más que eso; se trata de recoger lo mejor de nuestra historia, eliminar todas las prácticas obsoletas que no nos permiten avanzar e implementar una nueva forma de hacer las cosas en todas las áreas de la división. La transformación de Chuquicamata son todas aquellas acciones necesarias para cumplir la promesa de valor de la división.

Hemos tenido avances en la revisión del

diagnóstico de cada negocio con diferentes instancias de la organización. En los procesos con mayores dificultades, se están levantando iniciativas de mejora y se están revisando iniciativas en todos los ámbitos, incluido el cambio de prácticas y los ajustes organizacionales, temas que pueden resultar incómodos, pero frente a los cuales nuestra única opción es impulsar las mejores prácticas. Los mayores avances se visualizan en la Refinería, la GEL, e incipientemente la Fundición. También es destacable la revisión en detalle con la dirigencia sindical de los antecedentes del Proyecto Mina Chuquicamata Subterránea. A partir de ello, se está elaborando la agenda que permitirá revisar los temas de interés de los trabajadores y la dirigencia, respecto al cierre de la Mina Chuquicamata durante los próximos meses. En este contexto, es de suma importancia el involucramiento de toda la organización. La transformación de Chuquicamata la debe hacer la gente de Chuquicamata. El directorio de Codelco autorizó la inversión del Proyecto Chuquicamata Subterránea considerando compromisos de mejora de gestión de todos los procesos y áreas de Chuquicamata. Es urgente gestionar nuestros activos con excelencia, realizando inversiones acotadas, una adecuada gestión dotacional y aplicar las mejores prácticas operacionales y de mantenimiento de la industria.

¿Y la relación con la dirigencia sindical?

Cada persona en esta organización tiene roles y responsabilidades que cumplir. En este sentido, la relación con las dirigencias sindicales (tanto Rol A como Rol B) se ha basado en el respeto, la colaboración y en la legítima protección de los intereses de cada uno.

Lo importante es que hemos encontrado puntos en común y estamos enfrentando de forma conjunta esta crisis por la que atraviesa Codelco y en particular Chuquicamata. Porque –como mencioné– nadie puede restarse al desafío de hacer viable y sustentable a Chuquicamata. Es una responsabilidad de todos sus integrantes. Tenemos un Pacto Estratégico, que acordamos y llevamos adelante con los trabajadores Rol B, que debemos honrar y sobre todo aplicar para cumplir el propósito de hacer de Codelco una empresa rentable y sustentable para todos los chilenos.

¿Y la sustentabilidad?

La gestión ambiental y las relaciones con la comunidad son fundamentales para el éxito de nuestro negocio. Cumplir la ley, nuestros compromisos y aportar al desarrollo social son parte de nuestro quehacer.

Prueba de ello son los esfuerzos que estamos haciendo para ajustar nuestras emisiones a la norma de fundición, el intenso trabajo en el tranque Talabre y los proyectos sociales que estamos haciendo en Calama y que forman parte de presupuestos y compromisos contraídos con antelación.

Prevenir incidentes ambientales e incorporar la variable ambiental desde el diseño de los proyectos, ya es parte de nuestra gestión.

¿Cuál es el rol de la supervisión en todo este proceso?

La supervisión es clave en todo el proceso de transformación. Con su liderazgo haremos posibles los cambios que requiere nuestra división. Su rol es fundamental en la gestión de seguridad, con presencia en terreno y motivando a las personas para que transitemos hacia una cultura preventiva. Un proceso de la complejidad como el que enfrentamos en nuestra división, requiere de conducción y liderazgo, que necesariamente debe desplegar la supervisión de Chuquicamata.

Contamos con ellos en este camino.

¿Qué opinión tiene sobre la próxima negociación colectiva? ¿Hay espacio para una negociación anticipada?

La negociación colectiva es un proceso reglado y normal que viven las organizaciones en forma periódica. Tenemos la firme convicción que en la futura negociación colectiva encontraremos intereses comunes entre la dirigencia sindical y la administración, que permitan dar viabilidad a la futura operación de la División Chuquicamata. La negociación anticipada es parte de las alternativas disponibles para construir acuerdos en la instancia previa al término del contrato colectivo vigente. Este escenario requiere del acuerdo entre las partes, y la administración de Chuquicamata, al igual que lo que ha sucedido en otras instancias de negociación colectiva en la Corporación, está disponible para revisar los planteamientos de la dirigencia sindical, en los casos que cada sindicato estime conveniente.



*Refinería debe
alcanzar costos
menores a los
7,5 c/lb*