



# EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN

En 2017 el precio del cobre se recuperó, después de pasar años a la baja, llegando en 2016 a la peor crisis vivida por Codelco y la mayoría de las empresas de la minería mundial.

**A**l igual que gran parte de la industria minera, en Codelco atravesamos entre 2014 y 2016 una profunda crisis, la más grande de nuestra historia. Esto se tradujo en que, por primera vez desde la nacionalización del cobre en 1971, nuestra empresa presentó trimestres consecutivos sin excedentes.

Las explicaciones son variadas y las responsabilidades compartidas. Entre 2000 y 2013 nuestra empresa había retrocedido 15 lugares en competitividad en la minería mundial, nuestros yacimientos comenzaron a caer drásticamente en sus leyes y nuestros costos directos aumentaron 29%, sólo entre 2011 y 2014.

Por otro lado, el precio del cobre disminuyó drásticamente: China, el principal consumidor de cobre del mundo, bajó su demanda debido a su escaso crecimiento económico. Paralelamente, comenzamos a enfrentar nuevos competidores a nivel mundial que acrecentaron la oferta de cobre. Estos dos hechos hicieron que el precio del metal bajara estrepitosamente: de 311,3 centavos de dólar la libra promedio en 2014 a 220,6 c/lb en promedio en 2016. Es decir, por cada 100 dólares que recibíamos en 2014, en 2016 recaudábamos sólo 71.

Haciendo un poco de historia, durante más de veinte años (1985-2006) nuestra empresa tuvo costos directos (C1) bajos, de 61,9 c/lb\*, que nos situaban en el primer cuartil de la industria, es decir, el más competitivo a nivel mundial. Sin embargo, el *boom* del precio del cobre, que tomó fuerza en 2007, llevó al alza nuestros costos, hasta alcanzar los 156,5 c/lb\* en 2012, lo que nos ubicó en el tercer cuartil. De esta manera, el súper ciclo del cobre dejó como herencia elevados costos de producción que mermaron la competitividad de nuestra compañía y la de Chile en la industria del cobre mundial.

\*Moneda de 2017.

Otro factor que explica nuestra crisis es la baja inversión histórica: en el período 2005-2017 fuimos capitalizados y retuvimos utilidades por el equivalente a 12% de la utilidad neta comparable, una cifra muy por debajo del promedio de la industria, que alcanza una reinversión cercana al 40% de sus utilidades. La estrechez financiera producto de la baja capitalización histórica nos obligó a endeudarnos para pagar las inversiones más urgentes.

Un último factor fue la baja productividad. Nuestra empresa paulatinamente se ubicó entre las faenas con menor productividad respecto de operaciones de Chile y del extranjero.

En ese contexto, fue urgente iniciar un proceso transformador que involucrara a todos los estamentos, para garantizar el futuro de la compañía con una agresiva reducción de costos operacionales y un aumento de la productividad, junto con una cartera de proyectos estructurales, a la que le aplicamos una racionalización en sus costos de inversión, con el fin de mejorar nuestra competitividad en relación al promedio del resto del sector y generar mayores excedentes para Chile.

En 2017, a pesar del aumento en el precio del cobre, mantuvimos nuestra política de austeridad para garantizar la competitividad de la compañía. La mejor gestión y el mayor precio del cobre fueron, por lo tanto, las variables relevantes en el logro de las metas de la mayor empresa estatal de Chile.