

CAPITAL STGO-CHILE		13.06.2008
19.49x25.38	1 Pág. 54	11309072-3



¿LE LLEGO LA HORA A CODELCO?

“ José Pablo Arellano Codelco no está entrampada en las redes del Estado

De entrada, José Pablo Arellano, con ese estilo sencillo y sin aspavientos que lo caracteriza, dice que no quiere enfocarse en el pasado, sino que en los temas de futuro de Codelco, firma que preside desde marzo de 2006. Okey le decimos, y lo hacemos no porque su tono suave nos ablandara, sino porque justamente a eso íbamos: a ponerlo de frente al documento en el cual una treintena transversal de expertos perfilaron un sombrío panorama para la compañía, advirtiéndole que el cuadro se complicará en caso de no hacer reformas que apuntalen su productividad y competitividad, entre las cuales está una potencial apertura parcial de la propiedad.

Sentado relajadamente en una pequeña sala de reuniones, en el piso 12 de la casa matriz de Codelco en Huérfanos, casi frente a frente con el ministerio del Trabajo, Arellano comienza la entrevista haciendo remembranzas anecdóticas. Cuando le preguntamos por el *servicio militar* que es el trabajo público (en su caso, bien remunerado, le añadimos), se lanza.

“En 1990 yo fui uno de los primeros en llegar a la tarea pública en Hacienda,

El presidente ejecutivo de la estatal no se crispa ante nada. Dice que aunque personalmente pueda encontrar que la apertura a privados tiene virtudes, prefiere ni tocar el tema porque en el país no hay consenso sobre eso. Junto con afirmar que hay en marcha inversiones sustantivas para el futuro de la empresa, advierte que las prioridades debieran ser mejorar el gobierno corporativo y eliminar el 10% a las Fuerzas Armadas.

porque ingresé a Presupuestos los primeros días de enero, antes de que asumiera el gobierno, a recibir de la administración anterior todos los detalles de la gestión del sector público. Desde entonces hasta ahora he tenido la oportunidad de contribuir desde distintos lados. Siete años en Presupuestos, tres y medio en Educación y acá, desde el año 2006. Para mí, este recorrido ha sido una oportunidad extraordinaria, porque me ha tocado participar de la asignación de recursos, ir a pedir plata y, ahora, tener la responsabilidad de aportar recursos al presupuesto de la nación... La verdad es que me da envidia la situación del director de Presupuestos, porque en mi primer año en Codelco, le entregamos al Estado más que todo lo que recibí en los siete años que estuve en ese cargo. Y en

todo mi período en Codelco, bastante más que lo aportado en los 15 años previos, entre 1990 y 2005”.

“¿No es contradictorio que esta empresa que, como dice, es crecientemente relevante esté ahora en el ojo del huracán, con noticias que tienen cierto sesgo negativo, como son un conflicto laboral y la crítica constructiva de expertos que piden con urgencia reformas?”

“Son cosas que se explican por distintos factores, aunque yo diría que los períodos de bonanza y mejores precios son los de mayor conflictividad, porque algunos sectores quieren ser parte de esos beneficios. Lo segundo que ayuda a explicar la paradoja, es que es obvio que haya más interés, porque esta es una empresa que está mucho sobre el tapete y a la vista de



“Claramente, Codelco es una empresa que destaca internacionalmente como una compañía bien gestionada”

la opinión pública. A lo que sumaría que la prensa, por lo general, toma más los aspectos que generan polémica.

-Okey, pero no sólo la prensa. Una treintena de expertos de todas las tendencias encendió una luz de alerta con aprensiones avaladas por cifras de competitividad y productividad. ¿La viga maestra (o sueldo de Chile, si quiere) está bien asentada?

-Yo diría que sí está bien asentada... Tal vez la pregunta es si puede estar mejor.

Como sea, digo que está bien asentada porque si uno compara Codelco con empresas públicas en otras partes del

mundo, particularmente en recursos naturales o de países de ingreso medio como el nuestro, claramente ésta es una empresa que destaca internacionalmente como una compañía bien gestionada. Por lo demás, así lo dicen los mercados. La empresa está sujeta a clasificación de riesgo, emite bonos a 30 años plazo, tiene sociedades con grandes empresas en el campo tecnológico y nada de eso sería posible si no fuera porque somos vistos por los mercados y las grandes firmas mundiales como una empresa bien asentada.

-Pero el tema es que se quiere más.

-Sí, uno siempre quiere más y eso

es lo que hace que desde el principio de esta gestión y de este gobierno se haya planteado hacer mejoras en el plano de la institucionalidad. Y lo digo separando claramente que una cosa es que sea conveniente hacer mejoras y otra, muy distinta, afirmar que estamos en una situación de fragilidad desde el punto de vista institucional. Es clave ser consciente de eso porque, como digo, así lo reconocen las clasificadoras, los mercados y los socios de nuestros *joint venture*.

-De acuerdo, pero tal vez el punto medular pasa por un “W”. ¿Qué pasaría con ese diagnóstico de Codelco si el

CAPITAL STGO-CHILE		13.06.2008	
19.43x25.7	1	Pág. 56	11309074-5



¿LE LLEGO LA HORA A CODELCO?



precio del cobre fuera otro, mucho más bajo? ¿Se vería todo tan sólido o más bien aflorarían ciertas debilidades?

-La fortaleza institucional de la que hablo es la que nos hace pensar que es posible hacer cambios y que podemos ajustarnos a distintas situaciones de mercado. Hoy pasamos por una coyuntura de precios altos de los *commodities* en general, entre los cuales está el cobre, por cierto, pero donde también están insumos muy importantes para nosotros, como la energía. Como todas las empresas, estamos sufriendo el impacto sobre nuestros costos. Sumo a eso que, con estos precios del cobre, toda la industria está empeñada en hacer proyectos, lo que eleva otros precios relevantes. Además, hay en este caso mayores costos asociados a la apreciación cambiaria y al hecho de que nuestros trabajadores reciben beneficios variables asociados a resultados, los cuales también son más altos en esta coyuntura. En resumen, el punto es que hay elementos transitorios en los costos.

-Entonces midamos a Codelco con una empresa equivalente y comparable en este escenario. En este caso, ¿pasa bien la prueba Codelco?

-Yo diría que sí pasamos la prueba. Si miramos nuestro costo neto a cátodos estamos en el primer cuartil de empresas. Es decir, estamos dentro de la cuarta parte más eficiente de la industria en el mundo.

“Una cosa es que sea conveniente hacer mejoras y otra, muy distinta, afirmar que estamos en una situación de fragilidad desde el punto de vista institucional”

Con todo, creo que al análisis habría que agregar otro elemento que es fundamental para dimensionar el tema y que tiene que ver con las leyes de nuestros yacimientos, que están pasando por un período de baja muy fuerte. Este año 2008 vamos a tener las leyes más bajas de la historia de Codelco, lo que va *directo a la vena* en términos de costos, porque para producir una misma unidad se necesitan más recursos. Ahora, no hay que desanimarse, porque Codelco es la empresa con mayores reservas y por cierto que estamos impulsando un período de construcción de futuro, en el sentido de impulsando inversiones muy importantes... Esta es una actividad de muy largo plazo. En este momento estamos llevando adelante proyectos que de aquí al año 2010 involucran niveles de producción de más de 300.000 toneladas de cobre fino al año, las que en parte reemplazan, pero que también irán mucho más allá. De hecho, si se miran los proyectos contemplados para entrar en operación en la próxima década, lo que se adicionará suma muchas veces más esa cantidad. Estamos hablando de proyectos estructurales que se hacen una vez cada 50 años o una vez en la historia, si se quiere, en cada una de las divisiones.

-¿Como cuáles?

-Por ejemplo, en el caso de El Teniente: ante el agotamiento del actual nivel mina subterránea, se hará un nuevo nivel mina. O en el caso de Chuquibambilla, donde se pasará del rajo abierto a la mina subterránea. O en el de Andina, en que habrá que hacer un gran rajo arriba, en la cordillera de los Andes. Son proyectos fundamentales y que darán frutos en la segunda mitad de la próxima década.

-Dado que hay menor ley, que hay un alza de costos y que están usando recursos para invertir, ¿diría que las ob-

servaciones hechas por los expertos que claman por reformas en Codelco son injustas, sin fundamento?

-Bueno, si hay menor ley, hay menor productividad, ¿no es cierto? Creo que las observaciones hay que ponerlas en su contexto y analizar bien las causas. Ver si son fenómenos derivados de la gestión o de la situación propia de la minería o, por qué no, si tienen que ver con las reglas particulares con que opera una empresa determinada; como, por ejemplo, si se trata de una compañía que enfrenta dificultades para ser más ágil en la toma de decisiones o para retener a profesionales de alto nivel. Me refiero a restricciones que la empresa y que los competidores no tienen, ¿me entiende?

-Entiendo... ¿Entonces?

-Entonces -y como en parte el documento recoge- es efectivo que podríamos lograr más si tuviéramos una institucionalidad que nos permitiera ser más ágiles, tomar algunos riesgos.

-A partir de sus argumentos surge una pregunta que quizás no es para usted, sino que para quienes emitieron ese documento: ¿los autores hicieron la pega o se tiraron sin tanta base?

-A ver, no quiero juzgar y me quedo con que el énfasis de esa propuesta es avanzar en mejorar la institucionalidad de la empresa; y para eso se indica qué cosas se pueden hacer mejor para darle mayor valor y riqueza.

-Pero convengamos en que el accionista de Codelco es uno complejo y que las reformas institucionales pasan por una componente política importante.

-La verdad es que, sin decir nada nuevo, lo que se ve es que las empresas públicas han ido modernizando sus gobierno corporativos. Es lo que se ha hecho en Canadá, en Suecia y en Asia. La propia OCDE, ese club de países desarrollados al

CAPITAL STGO-CHILE			13.06.2008	
19.43x25.9	1	Pág. 58	11309076-7	



¿LE LLEGO LA HORA A CODELCO?

cual Chile se va a incorporar, ha establecido pautas de cómo debe ser el gobierno corporativo de las empresas del Estado y el gobierno ha presentado un proyecto en esa línea.

-Pero lo que se dice es por qué no se considera seriamente actuar como lo hizo Cardoso en Brasil y poner a Codelco en la misma liga de Vale y Petrobras, y no dejarla en la liga de PDVSA o entrapada en las redes del Estado.

-Yo no diría que Codelco es una empresa entrapada en las redes del Estado, claramente. Está muy lejos de eso. Ahora, es cierto que hay empresas públicas que han flotado un porcentaje minoritario de su propiedad, pero ese es un tema respecto del cual no hay consenso en Chile y por eso el gobierno no lo ha puesto en la agenda. Por eso, por la historia, y porque Codelco, en términos relativos, es mucho más importante para el país que Vale para Brasil. Un cambio como ese requeriría de un consenso muy amplio que hoy no existe. Donde sí hay consenso es en mejorar el gobierno corporativo, y eso es un paso muy importante.

-Otra traba política puede ser que al menos un 75% de los chilenos se oponen a una privatización.

-Eso probablemente tiene que ver con que una enorme cantidad de chilenos ve el aporte que la empresa hace y cree que puede ser incluso mayor con estas mejoras institucionales.

-En lo personal, ¿qué piensa sobre el tema? ¿Puede ser mejor hacer flotar parte de la propiedad que sólo reformar ciertos aspectos institucionales?

-Lo que he dicho que aporta dentro de las pautas de las empresas públicas son las mejores prácticas, es la reforma a los gobiernos corporativos y también, si se hace una reforma respecto de la cual me parece que hay consenso, que es eliminar el 10% que pagamos a las Fuerzas Armadas. Esas dos cosas las pongo antes como prioridades que ese otro tema, que personalmente creo que tiene aspectos positivos, pero que en la medida en que no haya consensos no es de ahora.

-Está claro que antes de privatizar

“Es efectivo que podríamos lograr más si tuviéramos una institucionalidad que nos permitiera ser más ágiles, tomar algunos riesgos”

hay que hacer reformas institucionales muy complejas.

-No se trata de privatizar, según entiendo, sino de que haya participación minoritaria de privados. Y como digo, yo daría antes prioridad a otros temas: desburocratizar, darle flexibilidad a la empresa, poner al día su gobierno corporativo y reformar la ley reservada que, desde el punto de vista de negocios, crea una situación que nos pone dificultades que otras empresas no tienen.

-No me queda otra que plantear la siguiente pregunta en un escenario ficticio: en caso de que hubiera participación minoritaria de privados, ¿no habría potenciales conflictos de interés entre estos accionistas y el controlador que sería el Estado?

-Podría haberlos, pero no me voy a involucrar en esa discusión que nos distrae.

-Demos vuelta el escenario entonces y, dado que Codelco es 100% estatal, ¿qué habría que hacer con Salvador, que es la división de mayores costos, si llegara a estrecharse más el margen y dejara de ser rentable?

-Salvador tiene una particularidad y es que el yacimiento está llegando a su última etapa. Ahí tenemos una operación industrial que es Potrerillos y la línea de producción de los yacimientos, que hacia 2011 se van a agotar. Hemos estirado al máximo, tomado seguros de precios, para no quedar en una situación fuera de mercado en caso de baja de precios y estamos buscando alternativas, dada su importancia en la provincia, para cuando se agote en 2011.

-¿Y eso se hace con la lógica de una empresa que busca maximizar utilidades o son otras las consideraciones?

-Las dos cosas. Codelco es importante para la provincia y no podemos ser indiferentes a eso. En ese marco, lo que hemos hecho es conciliar nuestra responsabilidad con la provincia y que eso se haga con resultados positivos.

-Aunque tiene que ver con el pasado, ¿es razonable la estructura laboral que encontró en Codelco en términos de trabajadores propios y externos?

-Ese es un tema que también tiene particularidades. Esta es una organización que ha cambiado en el tiempo, como también lo han hecho la industria y la minería. A partir de los 80 se ha dado una mayor externalización y especialización, que ha llevado a depender de otros prestadores para hacer el trabajo. Codelco venía de un sistema de operación bastante autárquico, con campamentos remotos, donde todo lo proveía la empresa. Eso cambió a partir de los 80 y hace diferente a esta compañía de las otras mineras, que partieron con un esquema diferente. Dicho eso, hoy estamos en un proceso de revisión, de internalización y reorganización, producto de que el modelo requiere ajustes y para no tener riesgos de incumplimiento de la ley de subcontratación. Esta revisión es de distinto tipo y, entre otras cosas, abarca los plazos de los contratos, lo que podría permitir a esas empresas tener una mejor relación con sus trabajadores.

-Por último, ¿cuánto vale Codelco?

-No tenemos una estimación ahora, aunque puedo decir que es varias veces cualquier estimación que se haya hecho en el pasado por las condiciones que hay y por las que se prevén. Todo indica, por lo que se aprecia en China e India, que esta necesidad de materiales como el cobre se mantendrá. De ahí que yo le vea un gran potencial a Codelco y al país. Eso nos obliga a todos a cuidar la empresa y a cuidar que cuando hacemos recomendaciones lo hagamos valorando a la gente que trabaja en ella.