

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño
08/12/2013	LA TERCERA - STGO-CHILE	8	2	THOMAS KELLER: "SABEMOS QUE ESTAMOS AL DEBE. NO HEMOS CUMPLIDO TODAS LAS METAS"	26,6x35,9

Thomas Keller: “Sabemos que estamos al debe. No hemos cumplido todas las metas”

U

UN AÑO MAS complejo de lo presupuestado. Así define Thomas Keller, presidente ejecutivo de Codelco, lo que le ha tocado vivir al interior de la productora de cobre más grande del mundo. Y no es para menos, si en los primeros nueve meses del año los excedentes de la principal empresa del país cayeron 22%, totalizando US\$ 2.672 millones, el monto más bajo desde 2009.

Esta baja se explica por el menor precio del cobre, que disminuyó 7% a septiembre, y además, por el fuerte deterioro en la cotización de otros minerales que vende la estatal, como el molibdeno, la plata y el oro. En tanto, su producción total llegó a 1,31 millones de toneladas, apoyado en gran medida por el aporte de 70 mil toneladas adicionales que entregó Anglo American y por el

El presidente ejecutivo de Codelco reconoce que fueron demasiado exigentes en las metas que se trazaron para 2013. Asegura, también, que por el cambio en la tendencia en el precio del cobre se terminaron los niveles históricos de excedentes que la minera entregaba al Fisco.

Texto: **CAROLINA PIZARRO MAUREIRA** Fotografías: **ANDRES PEREZ**



►► Thomas Keller estima que en el mercado del cobre se seguirá viendo una alta volatilidad en el precio del cobre durante 2014.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño
08/12/2013	LA TERCERA - STGO-CHILE	9	2	THOMAS KELLER: "SABEMOS QUE ESTAMOS AL DEBE. NO HEMOS CUMPLIDO TODAS LAS METAS"	26,1x35,8

mejor resultado de El Teniente. Keller reconoce que, comparada con 2012, la producción de las divisiones de Codelco están en línea con el año pasado, pero que son más bajas que las del presupuesto 2013, el que, dice, fue demasiado exigente.

Pero, a su juicio, no todas son malas noticias. Esta administración, afirma, logró un punto de inflexión en costos. E incluso apuesta a que se le podría "ganar" al alza registrada en 2012, en que llegó a US\$ 1,635 por libra. Pese a este avance, el ejecutivo sincera el futuro de la estatal e indica que el país deberá acostumbrarse a niveles de excedentes mucho más bajos que los registrados en los últimos cinco años.

¿A qué se deben los menores excedentes de Codelco este año?

Sabíamos que este año sería difícil, porque las leyes del mineral siguen bajando y aún tenemos operaciones con algunas vulnerabilidades, que existirán en la medida en que no implementemos todos los proyectos que tenemos en carpeta. Además, hemos tenido un menor precio del cobre comparado con 2012 y bajos precios de nuestros subproductos, en particular molibdeno.

Si ya sabían que este año no tendrían el aporte de Anglo American, ¿por qué no se actuó con antelación para tener un mejor resultado?

Los resultados, excluyendo el tema de Anglo, en relación con otras empresas que no están en un escenario de aumento de producción como Codelco, se comparan favorablemente como variación porcentual. Estamos hablando de los resultados, excluyendo el efecto de Anglo American, es 20% más bajo en el caso nuestro. Estamos dentro del mercado. Pero ha sido un año difícil y eso está bastante claro.

¿Qué pasa con la producción de las divisiones de Codelco?

La producción estará muy cerca de la cifra del año pasado (1,647 millones de toneladas). Estamos alineados con la producción de 2012, aunque esto está sujeto a lo que está pasando en Chuquicamata con la paralización de la fundición. Estamos evaluando los impactos.

Los trabajadores dicen que están bajo el presupuesto. ¿Las metas se ajustaron?

Los presupuestos no se ajustan. Si hemos tenido dificultades para cumplir con el presupuesto diseñado para este año, porque era muy agresivo y muy exigente. Efectivamente, eso no se va a cumplir. Sin perjuicio de eso, y a pesar de las dificultades, estamos alcanzando niveles de producción muy similares a los de 2012 en las operaciones propias. Sin embargo, nuestra participación en los negocios que hemos hecho en el pasado -como Anglo American Sur y El Abra- nos ayuda a elevar la producción de este año, la que estará por sobre 1,7 millones de toneladas de cobre. En 2014 esperamos seguir aumentando, aunque en forma leve, ya que ingresa el aporte de Ministro Hales (200 mil toneladas de cobre en régimen).

Dado el buen desempeño de Los Bronces y El Abra, ¿hay una especie de relajo productivo?

Esos aportes ratifican que esas operaciones fueron un buen negocio para Codelco. Puedo asegurar que no hay ningún relajo en ninguna operación de Codelco. Estamos tra-

bajando *full time*, ya que tenemos muchos desafíos. La organización está estresada, porque el tiempo es muy exigente y los desafíos, muy grandes.

¿Cuál es el foco de ese trabajo?

Los costos. Todo este tema implica una mirada crítica de nuestras operaciones de manera permanente. Hablar de relajo no es adecuado. En la práctica hemos sido exitosos precisamente en los temas que necesitan de más disciplina y enfoque: el programa de contención de costos. Nadie niega que Codelco ha sufrido un deterioro en su competitividad, porque las leyes van decayendo, los activos son antiguos y ha habido una subinversión que hace vulnerables nuestras operaciones. Pero tenemos iniciativas concretas para hacernos cargo de esos desafíos. Y en esto, los proyectos estructurales son una parte muy importante de esta estrategia de revertir la pérdida de competitividad.

¿Si se está haciendo la pega?

En el tema de costos, no comenzamos a improvisar este año. La pérdida de competitividad la teníamos clara desde 2010 y ese año empezamos a diseñar una estrategia. Estas iniciativas tienen sus dinámicas en el tiempo. Acá hubo que cambiar contratos, volver a licitar. La contención de costos no es algo que se fija por decreto. Hubo trabajo, sudor y lágrimas para alcanzar estos resultados.

Pero pese a tener un diagnóstico desde 2010, igual se perdió competitividad...

Es que si no hubiésemos tomado las medidas que tomamos, hubiese habido más impacto en la competitividad.

El ministro de Minería valoró la rebaja en los costos, pero dijo que esa caída debe reflejarse en los resultados.

Desconozco esas palabras. Yo me reporto al directorio y, en ese contexto, puedo decir responsablemente que nuestras cifras de costos serán incluso mejor que lo que habíamos comprometido con nuestro directorio.

¿Podrán sobrepasar la meta de US\$ 400 millones en rebaja de costos? Estoy seguro que vamos a cumplir la meta.

¿El directorio está conforme con la labor que ha desempeñado?

No voy a hablar en nombre del directorio. Lo que diré es que el programa de contención de costos comprometidos con el directorio se ha ido cumpliendo. Ahora, hay otros aspectos en que estamos al debe. Eso es así. En ninguna de las divisiones hemos cumplido las exigentes metas que nos impusimos.

Gestión

¿Hay alguna autocritica del directorio en materia de gestión?

Por supuesto que hay un tema de gestión. No hemos podido hacernos cargo de todas las vulnerabilidades que tenemos como operación. Este año nos pusimos metas muy exigentes y algunas de ellas no las hemos cumplido, porque no hemos podido desarrollar todas las iniciativas en la oportunidad y con la celeridad que nos habíamos propuesto. Eso es evidente.

¿Cuáles son esos puntos al debe?

Cada división tiene sus problemas. Es un cúmulo de temas distintos en cada división. Uno de los problemas más serios que hemos tenido fue el impacto del accidente fatal en Radomiro Tomic, en marzo. También hubo varios problemas laborales. Nada de eso estaba contemplado en

el presupuesto.

En Andina la producción está bajo lo presupuestado.

No voy a discutir el presupuesto por la prensa. Porque en el presupuesto se fijan metas muy exigentes. Al hacer la comparación respecto de 2012, en Andina y otras divisiones estamos en línea.

¿Cómo vendrán los costos en 2014?

En energía, gran parte del suministro eléctrico de las operaciones que están en el centro-sur, que durante 2012 y 2013 estuvieron expuestas a costo marginal -que reflejan el valor de las transacciones del día- ahora estará indexado al costo de generar con carbón, que es más barato. Ahora bien, igual quedará un remanente expuesto al marginal, pero eso desaparece en 2015. El 2014 será un mejor año.

¿Cuál es la meta de contención de costos para 2014?

La cifra es similar a la de este año. En los costos hemos avanzado y eso es un buen punto para la perspectiva de largo plazo. Hemos sido testigo de un punto de inflexión en materia de costos, de un cambio de trayectoria, donde ya no sólo hay una estabilización respecto del año pasado, sino que estamos viendo que podemos ganarle al 2012.

Con estos avances, ¿se esperaría una mayor capitalización de parte del Estado el 2014?

El aumento de costos ha sido un fenómeno que ha afectado a toda la industria minera y Codelco ha tenido una trayectoria de costos que no es distinta de otras compañías. Por eso se ha implementado una política agresiva de contención de costos. Además, los proyectos estructurales también son iniciativas que permiten reducir los costos en el largo plazo. Estos proyectos también van a contribuir a mejorar la competitividad de Codelco.

¿Se ajustó el plan de inversiones para el próximo año?

No ha habido un impacto aún en el plan de inversiones. Pero, nuestra capacidad de implementar los proyectos estructurales pasa primero por despejar el tema de financiamiento y despejar el tema de la capitalización.

¿Podría ajustarse?

Eso dependerá. En 2014 tenemos que tomar decisiones respecto de la fase de sulfuros de Radomiro Tomic (US\$ 5.400 millones) y la fase subterránea de Chuquicamata (US\$ 4.200 millones). Podrían tener un ajuste en la medida en que no contemos con el financiamiento adecuado.

¿Qué les parece la preocupación que ha manifestado la candidata de la Nueva Mayoría y su idea de ver en marzo una nueva forma para capitalizar la empresa?

Celebramos toda iniciativa y toda idea que contribuya a concretar el plan de financiamiento para que Codelco lleve a cabo sus proyectos estructurales. Este es un tema país que nos interesa a todos.

También hay preocupación por la caída en los excedentes que se vislumbra para los próximos años. ¿Eso será así?

Lo que vemos para los próximos años son niveles de excedentes inferiores a los del año pasado, pero fundamentalmente porque los niveles de precio de cobre son inferiores a los que hemos tenido en los últimos cinco años. Eso, obviamente, implica que necesariamente los niveles de excedentes de Codelco van a ser menores que los históricos de

los últimos cuatro o cinco años.

¿Se podría mantener en el futuro cercano a los niveles de este año?

Mantener los niveles de excedentes de este año es un buen desafío. Pero el precio del cobre es el elemento que definirá lo que ocurra con nuestros excedentes. Esperamos que la situación de costos siga dándose bien y, por ese lado, no esperamos sorpresas. En tanto, la producción comenzará a subir en algo el próximo año.

Lo importante es que el país reconozca que no sólo Codelco, sino que también la minería privada, a través de su aporte en el pago de impuestos, está pasando por un período más restrictivo comparado con los últimos cinco años. Al igual que Codelco, las mineras privadas han sufrido el impacto de menores precios y también se enfrentan a nivel de excedentes y de aporte de la minería privada al Fisco menor.

¿No perjudica eso las expectativas sociales que se tienen para los próximos cuatro años?

Nuestra labor parte por asegurar que mantendremos nuestra competitividad de costos, que enfrentamos con coraje los problemas, por ejemplo, en Chuqui, e implica además desarrollar los proyectos estructurales de acuerdo al itinerario.

Sólo de eso nos hacemos cargo. La mejor forma para que Codelco contribuya al Estado de Chile para el desarrollo de sus programas sociales, es dando respuesta a estos temas. ☉

EL PEOR AÑO

"2013 ha sido el año más difícil, porque enfrentamos menores precios del cobre y todavía tenemos impactos en los costos".

MENORES EXCEDENTES

"Vemos que para los próximos años, los niveles de excedentes de Codelco serán inferiores a los de 2012".

MENOR COMPETITIVIDAD

"Codelco sufrió un deterioro de su competitividad. Ese diagnóstico era de 2010".

MEJOR ESCENARIO

"En 2014 nos debería ir mejor. La producción aumentará y los costos mejorarán por menor exposición al costo marginal".

Chuqui y planes de egreso. "Vamos a hacer cumplir el contrato colectivo"

Una decisión relevante deben tomar el directorio de Codelco y el Estado chileno en 2014 para materializar el plan de inversiones de la estatal. Se trata de los recursos necesarios para avanzar en la construcción de Chuqui Subterránea, proyecto que requiere de US\$ 4.200 millones. La decisión, explica Thomas Keller, se debe acordar en los primeros meses del próximo año. Vital para obtener esos recursos es garantizar que la iniciativa será rentable.

Uno de los problemas que hoy enfrenta la administración es la demora en la ejecución del plan de egresos que la Corporación incluyó en su negociación colectiva de diciembre de 2012, donde se pactó desvincular a unos 2.100 trabajadores hacia 2017. Esto, con el fin de rebajar los costos laborales de la división, los más altos de todo Codelco. "Claramente la falta de avance de algunos temas en Chuquicamata nos complica desde un punto de vista de comprometer los fondos para ese proyecto", dice Keller. Agrega que si bien están dispuestos al diálogo para lograr acuerdo, no pondrán sobre la mesa temas relacionados con el negocio minero como impulsar un proyecto (Quetena) que no tiene las condiciones para que sea rentable. "No podemos hacer eso y no lo vamos a hacer", dice. Ante estas dificultades, Keller reconoce que existe "tensión" en el yacimiento que está en Calama.