



NELSON PIZARRO, PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA MINERA ESTATAL, ENFRENTA LA DIFÍCIL COYUNTURA:

## “Codelco está en economía de guerra, total, plena y absoluta”

El ejecutivo señala que con un precio del cobre de menos de US\$ 2,3, la minera deja de entregar excedentes al fisco. Anticipa que el 2016 será peor que este año, pero estima que la estatal puede aguantar un ciclo de bajas cotizaciones hasta 2017.

En inversiones, la idea es potenciar el Distrito Norte, donde desembolsarán US\$ 12 mil millones. El futuro de El Salvador se definirá el año próximo. • VALERIA IBARRA

Nelson Pizarro, presidente ejecutivo de Codelco, con Hacienda trabajan "en desarrollar estrategias que minimicen tanto como sea posible el impacto de la caída del precio".

# "E

stos son tropezones, no son caídas estructurales. *Tranquilein*, John Wayne. ¿No lo decía el ministro de Salud?". Nelson Pizarro Contador, presidente ejecutivo de Codelco, intenta así inyectar optimismo en medio del complejo momento de la industria minera, golpeada por una abrupta baja en el precio del cobre —cerró en US\$ 2,31 la libra este viernes—, que llevó a la estatal a reducir sus excedentes en 33% en el semestre, logrando aportes al fisco de US\$ 875 millones.

**Codelco** no solo es la mayor cuprera de Chile y del orbe, sino que es también la empresa que más dinero entrega a la caja fiscal.

Pizarro tiene un doble desafío. Generar los mayores excedentes posibles en un mundo que demanda menos cobre y con cotizaciones decrecientes, y al mismo tiempo, enfrentar las inversiones más grandes de la historia de **Codelco**, los famosos "proyectos estructurales", sin los cuales la corporación no tiene futuro; porque de no hacerse esas obras, el mineral de la estatal no se puede explotar.

El ejecutivo minero —que arrastra el sobrenombre de "Manos de tijera", de su paso previo en la estatal— ha usado como arma la política de contención de costos. Admite que sin esta, los excedentes serían aún menores. "Ese plan es nuestra estrella invitada. Si no lo hubiéramos tenido, el resultado sería menos de la mitad, solo US\$ 272 millones de excedentes. Es un plan excelente".

Pero la victoria en este ámbito puede ser efímera. En esta entrevista, Nelson Pizarro admite que con un precio del cobre de menos de US\$ 2,3, **Codelco** deja de entregar excedentes al fisco, aunque sí puede aguantar un ciclo de bajas cotizaciones hasta 2017.

Y mientras ahorra como en guerra, debe seguir con inversiones. En este ámbito, la idea es potenciar el Distrito Norte, donde desembolsará US\$ 12 mil millones. Algunas primicias de este plan son en materia de fundiciones: **Codelco** quiere hacerlas de nuevo.

—¿Cómo califica la situación de **Codelco**, la empresa que da "el sueldo de Chile"?

"La empresa está plenamente consciente de que el 2016 es un año difícil,

duro, y nos hemos planteado una meta aún más demandante, que es seguir la caída del precio con la caída que nosotros podamos imprimirles a los costos. La clave aquí es el margen: el diferencial entre el precio de la libra de cobre y el costo de producirla".

—¿El 2016 será peor que este?

"Sí, porque la ley de cabeza (ley del mineral) sigue su rumbo decreciente, y si esta cae 10%, hay que extraer y procesar 10% más para quedar igual en la producción. Y mantener la producción es una meta durísima. Nuestra lógica es empatar y compensar este mayor gasto de procesamiento para acercarnos a los resultados del 2015".

—**Codelco** prevé un cobre del orden de US\$ 2,5 la libra en 2016. ¿Y si baja más?

"Hay que seguir apretando".

—Pero hay un momento en que ya no se puede más...

"Se puede. Como decía el Padre Hurtado, "hasta que duela". O cortar costos hasta el hueso, hasta que la cuchilla no pueda cortar más. Se puede, siempre se puede".

—**Codelco** bajó su aporte al fisco en un momento en que también caen otras fuentes de ingreso fiscal. ¿Ha sentido presión de parte del Gobierno, del Ejecutivo, para entregar más excedentes?

"Desde luego que sentimos la presión, y junto a ella sentimos la responsabilidad de defender nuestra contribución al fisco. Tendríamos que ser muy insensatos para no reaccionar frente a esta terrible restricción que el Estado de Chile está enfrentando".

"Hemos iniciado el proceso de preparación del presupuesto del año 2016, y tenemos las primeras visiones y vamos a trabajar con el Ministerio de Hacienda en manejar estos números y desarrollar estrategias que minimicen tanto como sea posible el impacto de la caída del precio. Un centavo menos de precio de cobre son US\$ 36 millones; tenemos que ver cuánto de esos US\$ 36 millones podemos compensar o mitigar con la caída de costos. Esa es la pelea. Si el precio cae, estamos obligados a bajar el costo, hasta un punto en que "hasta aquí no más llegamos", y ahí estamos en otro escenario".

—Ese punto de "quiebre", ¿cuándo llega?

"Cuando llegamos al punto en que no hay aguante, la industria enfrenta otro desafío, porque cerrar una mina es carísimo. Y, además, esta es una coyuntura, no es un problema estructural. Po-

drá extenderse este año, el 2016 y a lo mejor la mitad de 2017; pero de ahí en adelante, la curva de demanda supera a la oferta”.

—¿Puede **Codelco** aguantar malos precios hasta el 2017 o más?

“Creo que sí, en **Codelco** podemos aguantar hasta US\$ 1,4 de costo de caja (costo directo de operación) o de US\$ 2 en costo neto a cátodo (que incorpora depreciaciones, amortizaciones y costos financieros). Pero en esos niveles no entregamos excedentes al fisco”.

—¿En qué niveles dejan de aportar?

“Como en niveles, en US\$ 2,2 o US\$ 2,3 por libra. Se debe entender que ese es un punto, una coyuntura, pero la empresa tiene muchos años por delante. Sería una reacción de corto plazo y la minería hay que mirarla a largo plazo”.

—En 2003, la empresa definió no vender parte de la producción —200 mil toneladas—, porque estaban bajos los precios. ¿Puede eso volver a ocurrir?

“Yo no descarto ninguna estrategia, dado el escenario que tengamos que enfrentar. Pero a mí me parece que el precio del cobre del próximo año debiera estar en torno a los US\$ 2,5, con lo que estamos sobre el costo de caja y con un costo neto a cátodo aún competitivo”.

—Dado este escenario, ¿cuál será finalmente la capitalización de **Codelco** que podría hacer Hacienda?

“En eso estamos. Tengo aquí el presupuesto preliminar, con condiciones de borde (marco), como un precio promedio de US\$ 2,5. Iniciamos ahora un proceso que termina en noviembre. Obviamente, con una restricción como la que tenemos, hay que revisar cuáles serán nuestras necesidades de financiamiento”.

“La ley de capitalización promueve US\$ 4 mil millones en un quinquenio. Se sabe que esto se constituye de varias formas: tomando una proporción de las utilidades y el resto con apoyo de los bonos soberanos del país. Todo eso es revisable y es parte de la conversación con el Ministerio de Hacienda, que recién está empezando. Estamos trabajando en hacer una promesa responsable, que impacte los costos de operación y la revisión del flujo de inversiones, porque las restricciones que tiene **Codelco** son no vulnerar el *investment grade*. **Codelco** tiene una muy buena calificación en el mundo financiero, tiene una ‘AA’ y no la vamos a perder”.

—¿Cuánto más se pueden endeudar sin perder la “AA”?

“Lo vamos a definir en las próximas

semanas y se va a anunciar a fines de septiembre”.

—Se habla de hasta los US\$ 10 mil millones...

“Es un cálculo un poco optimista”.

—**Ya hay una reducción de la dotación proyectada para 2016**

—¿En dónde ven más espacio para cortar ineficiencias?

“En el uso de los recursos, materiales, continuidad de marcha, mantenciones preventivas, en uso efectivo del tiempo”.

—¿En qué divisiones están mejor y en cuáles peor?

“Hay algunas que están varios pasos más adelante, yo destaco El Teniente. En las divisiones más nuevas es más fácil: Ministro Hales, Gaby y Radomiro Tomic (RT). Chuquicamata es una mina de 100 años, y no hay nada más difícil en una actividad humana que cambiar costumbres adquiridas por la repetición histórica”.

—¿Está **Codelco** en economía de guerra?

“**Codelco** está en economía de guerra total, plena y absoluta. Y dando señales a toda la organización. Por ejemplo, el directorio y el nivel superior se congelaron el sueldo. Esa es una señal importante para el resto de la organización”.

—¿Es un guiño a los trabajadores para que no demanden bonos millonarios en las negociaciones colectivas?

“Entiendo que nuestros trabajadores están bien ubicados en la realidad de la empresa. Ellos la conocen. Y sobre los bonos, veremos lo que ellos demandan, pero es claro que nuestros márgenes de negociación reflejan la coyuntura”.

—¿Vienen planes de retiro y desvinculaciones?

“Hay planes de retiro vigente y hay otros planes que están recién operando. Esperamos que en todos logremos las metas esperadas”.

—Si no se cumplen los planes de retiro, que son voluntarios, ¿va a haber despidos?

“Es una decisión del directorio. Como administración, veremos caso a caso si lo planteamos. No puedo descartar ninguna alternativa”.

—¿Y si la situación del 2016 es más crítica?

“Nos juntaremos para buscar la siguiente acción”.

“Sentimos la presión, y junto a ella sentimos la responsabilidad de defender nuestra contribución al fisco. Tendríamos que ser muy insensatos para no reaccionar frente a esta terrible restricción que el Estado de Chile está enfrentando”.

“Estamos trabajando en hacer una promesa responsable a Hacienda, que impacte los costos de operación y la revisión del flujo de inversiones, porque las restricciones que tiene **Codelco** son no vulnerar el *investment grade*”.

“En mis casi 50 años en la minería, muchas veces he interactuado con dirigentes, no solo del PC, sino de otros partidos. Pero yo nunca había visto este nivel de violencia”.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tiraje	Lectoría
30/08/2015	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	12	4	"CODELCO ESTA EN ECONOMIA DE GUERRA, TOTAL, PLENA Y ABSOLUTA"	16,62x16,14	149.000	395.000

## “Se puede y se debe operar Salvador con dotaciones drásticamente inferiores a las actuales”

**EN EL DISTRITO NORTE, Codelco invertirá US\$ 12 mil millones en 10 años.**

**Codelco** lleva adelante un plan de inversiones de más de US\$ 23 mil millones en los llamados "proyectos estructurales", que son clave para su continuidad como principal productor de cobre del mundo. Se hacen, porque están en un grado de avance tal, que es más caro detenerlos y, además, porque si no se ejecutan, la corporación baja drásticamente la producción. Nelson Pizarro decidió darle un nuevo foco a este programa y uno de sus puntos altos es el Distrito Norte, donde está el yacimiento más antiguo de **Codelco**, Chuquicamata. También vienen cambios en El Salvador, que verá disminuir drásticamente su dotación; en las fundiciones, que se quieren hacer todas de nuevo, y en Andina, que reduce sus inversiones a la mitad.

### —¿Cuáles son los planes concretos para el Norte?

"Queremos transformar todo el Distrito Norte y le queremos meter US\$ 12 mil millones en diez años. ¿En qué? En una mina subterránea moderna y automatizada en Chuqui; otros US\$ 1.000 millones en optimizar la fundición de

Chuqui y adaptar la refinería para procesar los cátodos; invertir en una tecnología que minimice el uso del agua y llevar agua desalada a las faenas. Es un cambio brutal en el Distrito Norte, en RT, Gaby, Ministro Hales, Chuqui".

### —¿Eso implica incrementar el plan de inversiones?

"No, pero es hacerlo distinto. Con esto tendremos una ciudad como Calama con un 90% menos de material particulado, vamos a operar con agua desalada (Planta en Tocopilla), vamos a tener mejoras y ahorros energéticos. Le estamos cambiando el pelo al distrito".

### —El viernes anunció la reformulación de Andina. Es uno de los proyectos más caros, de largo aliento y que tiene la oposición de comunidades. Además, el proyecto de ley de glaciares que está en el Congreso puede afectarlo. ¿Se va atrasar Andina?

"No. La idea es hacer algo posible. Uno no puede arriesgar US\$ 8 mil millones o US\$ 10 mil millones en un proyecto que dure 10 años, en el que hay un riesgo alto de que suba de costo o se atrase".

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tiraje	Lectoría
30/08/2015	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	12	5	"CODELCO ESTA EN ECONOMIA DE GUERRA, TOTAL, PLENA Y ABSOLUTA"	19,77x13,23	149.000	395.000

### —¿Y en cuánto puede quedar, finalmente?

"Menos de la mitad (de una inversión de US\$ 8 mil millones)".

### —Y en El Salvador, ¿estudian cerrar esta división, que les ha supuesto pérdidas por US\$ 580 millones en los últimos años?

"El Salvador está logrando el costo caja. Bajó este año de un costo de US\$ 3 o US\$ 3,3 por libra, y su meta es mantener un costo de caja que está en torno a US\$ 2,5. Con eso está en *break even*, pagando sus gastos".

Una de las decisiones clave en esta unidad es si sigue o no. Y la esperanza está en Rajo Inca, un proyecto de continuidad que Codelco estudia. "Eso se define el próximo año", dice Pizarro.

"Hay decisiones que se están tomando en El Salvador, de manera de optimizar fuertemente la productividad de la división. El cierre no está en la mesa hoy; cerrar una división es cerrarla para siempre,

porque los costos de cierre no son abordables en un intermedio y tampoco en una coyuntura de bajos precios", afirma.

El cierre de una mina implica hacerse cargo de los pasivos ambientales, de las instalaciones, de tapar los rajos. El ejecutivo calcula que cuesta entre US\$ 20 mil o US\$ 25 mil por tonelada de cobre producido, lo que en El Salvador implica US\$ 1.200 millones a US\$ 1.500 millones. En tanto que "construir un proyecto como Rajo Inca implica una inversión de US\$ 3 mil millones o US\$ 3.500 millones y puede generar 150 mil toneladas de cobre", detalla. Para este ingeniero

resulta "absurdo" cerrar una mina a ese costo por seis años para al cabo de ese período hacer otra en la misma zona y que es su continuadora.

### —¿Cree que este año El Salvador puede tener excedente?

"Yo creo en la capacidad de crear riqueza de la gente, y el estado

de ánimo de la gente de El Salvador es ese. Pero el conflicto de los contratistas los afecta en este ánimo de perseverar, de salir adelante como entidad rentable".

"Vamos a hacer cosas en El Salvador, vamos a cambiar de aquí a fines de año. Hemos decidido caducar ciertos contratos y hemos planteado metas de productividad para operar la mina. El Salvador tomó la decisión de ser cerrado en el año 2009. Y de ahí para adelante siguió operando con contratistas. Resulta que el cobre se disparó y no se cerró, pero no se invirtió y se siguió operando con contratistas. Y esa decisión es la que estamos revisando. Se puede y se debe operar Salvador con dotaciones drásticamente inferiores a las actuales".

### Costos y medio ambiente, las razones para hacer nuevas fundiciones

—¿Es efectivo que en Ventanas van a construir una nueva fundición y dejar sin operar la actual para cumplir la nueva norma de emisiones?

"No solo en Ventanas... Potrerillos, la propia fundición de Chuqui, Caletones, que está en mejor pie. ¿Para qué invertir US\$ 1.500 millones para dar cumplimiento a una normativa que no va a durar mucho y no ir al salto final? Es mejor dar el salto tecnológico que impacte en la captura de gases. Hacer las fundiciones de nuevo es nuestro deseo, porque creemos que no es solo un tema ambiental, sino también de negocios, porque las nuevas son más eficientes y productivas. Es muy difícil parar y parchar una instalación de 60 años".

La actual norma de fundiciones estipula una captura de emisiones de 95% al 2017, pero el máximo ejecutivo de Codelco cree que en poco tiempo más la norma quedará obsoleta y se pedirá elevar ese límite a 98% o 99%. "Por eso, es mejor hacer la inversión de una vez", señala. "Pero eso pasa por lograr con la autoridad una postergación en las fechas planteadas en las nuevas regulaciones ambientales en dos o tres años (desde 2019 en adelante)". Si todo eso se logra, "Ventanas podría tener menos carga y pasar mineral a otras fundiciones".

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tiraje	Lectoría
30/08/2015	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	13	3	"CODELCO ESTA EN ECONOMIA DE GUERRA, TOTAL, PLENA Y ABSOLUTA"	17,84x14,46	149.000	395.000

## “Hay una violencia que no vi nunca antes en este Chile querido”

Este jueves 27 de agosto se rompió la tregua en la movilización de los subcontratistas. Tras unas semanas de diálogo entre las empresas y sus trabajadores contratistas más **Codelco**, los dirigentes acusaron a la minera estatal de incumplir el protocolo. Nelson Pizarro explica que ello no era así y que desde el inicio la corporación dijo que no iba a entregar ningún bono de fin de conflicto, pero que sí estaba dispuesta a mejoras ligadas a productividad. “No estamos dispuestos a este doble estándar”, señaló Pizarro, aclarando que por ello **Codelco** se retiró de la mesa de negociación. Ahora el ejecutivo espera “una reflexión profunda de la Confederación de Trabajadores del Cobre (CTC), que permita retomar estas conversaciones”.

De paso, Pizarro reitera el límite de la estatal: “No vamos a entregar bonos de fin de conflicto. Eso es definitivo”.

### —¿Es la esperanza del bono lo que activa el movimiento?

“A mi juicio, sí. Y lo he tenido claro desde el principio”.

### —Pero en un conflicto anterior (2008) se entregó un bono...

“Ha habido precedentes, pero eso cambió”.

### —¿Han tomado palco las empresas contratistas en este conflicto?

“No en esta oportunidad. Aquí han estado presentes, sentadas en la mesa de negociación, Agema, la Cámara Chilena de la Construcción y las grandes empresas contratistas”.

### —En el movimiento de los contratistas ha tenido un rol preponderante el PC, integrante de la coalición de gobierno. ¿Cómo influyó esto en el conflicto?

“No opino de temas políticos”.

### —¿Cree que ese factor político “incendia” el diálogo? Porque, en esa lógica, no importa el acuerdo, importa el conflicto. ¿Hay algo así en este proceso?

“Sí, lo hay. Aquí hay un tema bien político”.

### —¿Puede ser que los contratistas, que no son mineros tradicionales, estén siendo instrumentalizados por fuerzas políticas?

“Sí, es posible que haya un componente de esa naturaleza en este conflicto”.

### —¿Sintieron cierta orfandad del Gobierno en esta materia? Porque no se vio ninguna señal explícita de apoyo de

### La Moneda a la decisión de **Codelco** de no entregar bonos.

“No, tuvimos una estrecha comunicación con el Ministerio del Interior, estuvimos en estrecha coordinación en ese ministerio. Este es un problema de **Codelco** que afecta nuestras instalaciones”.

### —Como ejecutivo minero, ¿ha tenido antes negociaciones con dirigentes del PC? ¿Cómo ha sido la relación?

“En mis casi 50 años en la minería, muchas veces he interactuado con dirigentes, no solo del PC, sino de otros partidos. Pero yo nunca había visto un nivel de violencia como este, que va fuera de toda norma de convivencia básica, mínima. Usted ve la destrucción, los incendios, el nivel de agresividad. En realidad, lo que uno espera son mínimas cuotas de prudencia y respeto como para poder establecer mesas de negociación y diálogo que faciliten la búsqueda de soluciones”.

### —¿Y a qué atribuye la violencia?

“Miro la sociedad de hoy en Chile y hay una violencia que no vi nunca antes en este Chile querido. Es muy complejo, muy delicado, muy triste”.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo	Tamaño	Tiraje	Lectoría
30/08/2015	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	13	4	"CODELCO ESTA EN ECONOMIA DE GUERRA, TOTAL, PLENA Y ABSOLUTA"	17,84x13,65	149.000	395.000



El máximo ejecutivo de **Codelco** proyecta que "el precio del cobre del próximo año debiera estar en torno a los US\$ 2,5, con lo que estamos sobre el costo".