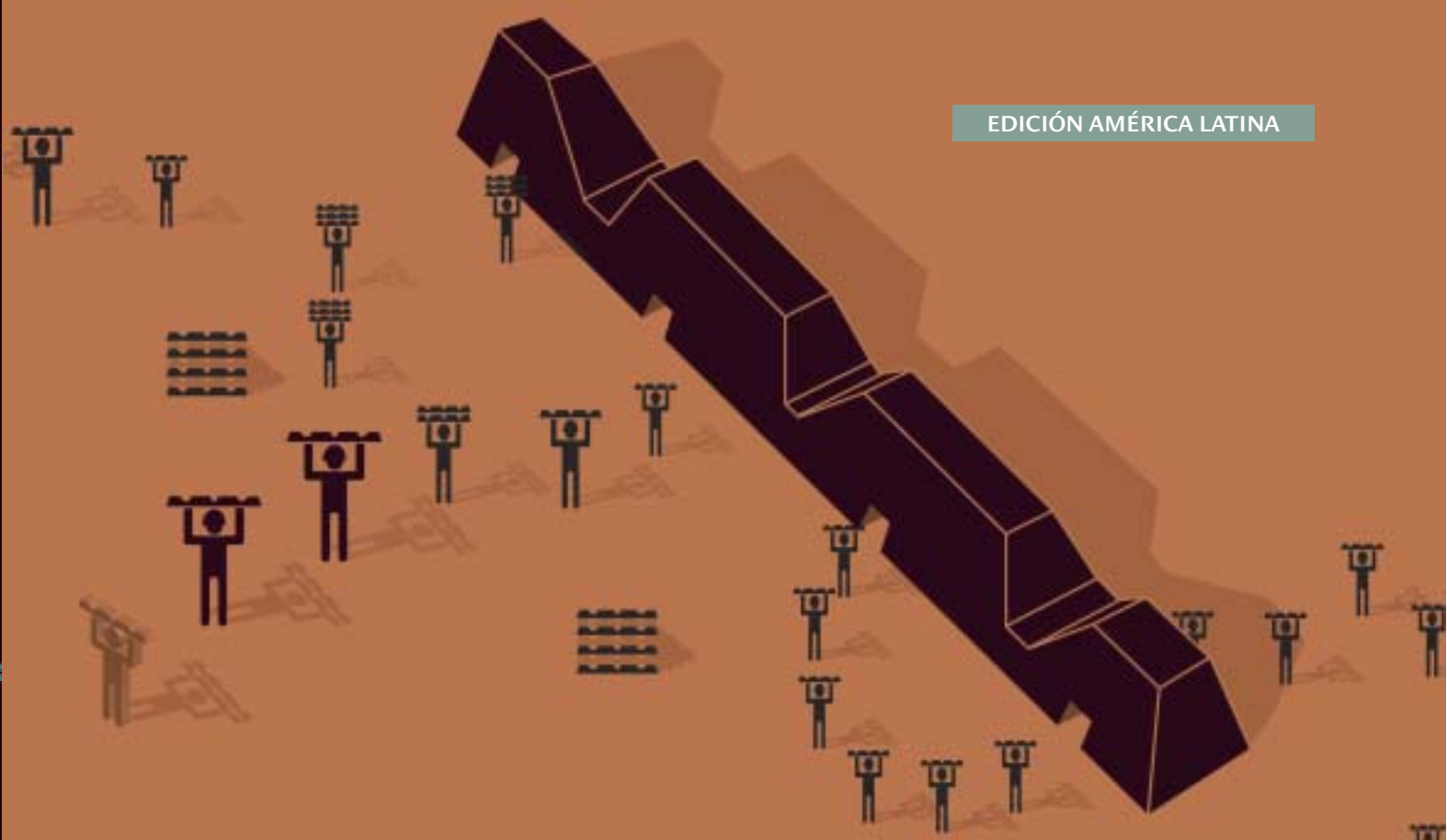
Cuando asumió las riendas de Codelco, Juan Villarzú se encontró con una empresa anticuada, de altos costos y sin visión de futuro. Muchos en Chile exigían su privatización. Diez años después, es una de las compañías más eficientes del sector minero en el mundo y exhibe contundentes resultados financieros (y sigue siendo estatal). ¿La clave de la transformación? Según el CEO, buscar la competitividad a través de la cooperación, en especial con los propios empleados.



REINVENTANDO UN GIGANTE ESTATAL

Por Juan Villarzú

Transcurrían las primeras semanas de 1994 y la Corporación Nacional del Cobre (Codelco) estaba a punto de correr la misma suerte que el Titanic. Con 24.000 empleados y utilidades por unos US$ 516 millones, Codelco era grande, imponente y majestuosa. Creada en 1976 a partir de la llamada "nacionalización" del cobre chileno en 1971, la compañía de propiedad estatal rápidamente se convirtió en el símbolo de independencia y orgullo de este país. Por algo muchos la consideraban "el sueldo de Chile". En efecto, la compañía era (y es) la mayor empresa chilena, en parte gracias al hecho de controlar aproximadamente 20% de las reservas mundiales de cobre.

Pero en enero de ese año, Codelco impactó un iceberg: se descubrió que un operador de mercados futuros de la compañía, Juan Pablo Dávila, había realizado operaciones fraudulentas que le significaron a Codelco pérdidas por US$ 207 millones (aunque con el tiempo se logró recuperar más de 50%). El llamado "Davilazo" rápidamente se transformó en uno de los escándalos financieros más grandes de la historia chilena. Desde luego, no era el escenario más propicio para hacerme cargo de la empresa más emblemática del país. Pero como atestigua la actual seguidilla de escándalos corporativos y la alta

BRAD YEO

rotación en el máximo puesto ejecutivo, son pocos los CEO que pueden darse el lujo de vivir una transición suave.

En diciembre de 1993 fui nombrado por el recién elegido Presidente de Chile, Eduardo Frei, para asumir las riendas de Codelco en marzo del año siguiente, junto a la asunción de su gobierno. Cuando en medio de mi transición hacia la jefatura de Codelco estalló el escándalo de Dávila, decliné las peticiones de adelantar mi llegada a la empresa. Después de todo, no me habían nombrado para sellar hoyos, sino para rehacer la estructura del barco.

Si íbamos a modernizar Codelco, teníamos que comenzar a cambiar nuestra mentalidad, y pasar de una cultura de la producción a una cultura de los negocios.

Codelco estaba en serios problemas y el "Davilazo" era sólo la punta del iceberg. A los pocos días de asumir, se descubrió un error en los análisis químicos de las leyes de los minerales del yacimiento El Abra, que significaba que la cantidad de cobre que contenía era menor al tonelaje que se había informado a los inversionistas que participaron en la licitación para adquirir el 51% de los derechos de la sociedad que se constituiría para explotar El Abra.

El error, fuera de dejar al descubierto otra grave debilidad de control interno y deteriorar aún más la credibilidad de la empresa, nos podía costar muy caro. La mejor oferta casi triplicaba la segunda, y duplicaba nuestras estimaciones más optimistas. El traspié proveía la excusa perfecta para retirar la oferta. Decidí iniciar de inmediato una negociación directa con el ganador y ofrecerle un descuento sobre el precio ofertado proporcional al menor contenido de cobre del yacimiento. Hubo mucha resistencia inicial a mi propuesta de negociar directamente. Muchos temían que se acusara a Codelco de falta de transparencia. Pero siempre estuve convencido de que era un riesgo que valía la pena correr, porque llamar a una nueva licitación significaba dejar bajo la mesa una cifra similar a las pérdidas del Davilazo. Significaba también cerrar la única ventana abierta para incorporar capital privado a alguna de las inversiones de la compañía. Recorrí a toda la dirigencia política y obtuve el apoyo para negociar directamente con el inversionista, logrando, en definitiva, un muy buen precio por el 51% de la Sociedad Contractual El Abra. Pero la credibilidad de la empresa estaba por los suelos y la presión por privatizar el gran proyecto en carpeta, el yacimiento Radomiro Tomic, no se hizo esperar.

En efecto, Codelco se encontraba en el centro de un huracán político. Amplios sectores de los partidos de oposición de centro-derecha (y también algunos influyentes miembros de la alianza de gobierno) exigían públicamente la privatización de la compañía, bajo el supuesto que los privados sí lograrían recuperar la competitividad de la empresa (además de suponer que escándalos como el "Davilazo" no ocurrirían bajo la dirección de privados, algo que a la luz de los actuales escándalos corporativos que hemos presenciado últimamente en el mundo ya no parece tan obvio). Ese pensamiento era bastante entendible en la época. Chile había realizado un exitoso proceso privatizador hacia fines de la década de 1980, y a principios de los años 90 las reformas tendientes a una mayor injerencia de las fuerzas de mercado estaban en pleno apogeo en toda América Latina.

De esta manera, cuando asumí la presidencia ejecutiva tenía claras dos cosas. Una, mantener el statu quo de la empresa era un suicidio empresarial; dos, la misión de cualquier CEO es maximizar la creación de valor para sus accionistas, y mi papel como CEO de una empresa estatal no iba a ser distinto.

Un pacto de gobernabilidad

En medio del torbellino en que se encontraba Codelco en comienzos de 1994, sostuve un par de reuniones clave que constituyeron –con la perspectiva y calma que otorga mirar los hechos a más de una década de distancia– los cimientos de una exitosa transformación en Codelco.

A diferencia de muchos nuevos CEO del mundo privado, cuyas primeras reuniones suelen ser con inversionistas y analistas, mis primeros interlocutores fueron los dirigentes sindicales. Tal vez el diálogo con los trabajadores no parecía un primer paso lógico para impulsar los cambios necesarios, pero correspondía a una convicción personal: la competitividad se facilita a través de la cooperación. Si uno como CEO no logra que los propios empleados estén alineados y convencidos de la estrategia de vuelco, ni la mejor gestión ejecutiva logrará llevar a cabo el cambio.

Esa manera de abordar las relaciones internas fue un giro significativo respecto de la propia historia de la empresa. Como los trabajadores de Codelco han gozado de un estatus especial –están entre los mejor remunerados de Chile y sus sindicatos son los de mayor influencia en el país–, durante el régimen militar encabezado por Augusto Pinochet nunca se realizaron intervenciones mayores, para evitar el efecto boomerang que una huelga en Codelco pudiera haber tenido sobre el tenso y agitado clima social que imperaba en esa época. Y en los años 90, muchos influyentes miembros del equipo ejecutivo que se hizo cargo de la empresa tras el retorno a la democracia, pensaban que era muy difícil recuperar la competitividad pérdida durante los años 80 e inicios de los 90 sin incurrir en un conflicto laboral serio. Sostenían que los trabajadores no estaban dispuestos a cambiar sus prácticas de trabajo y que no iban a cooperar en la necesaria modernización de la empresa.

Yo pensaba que todo ello podría ser distinto. En esos

***Juan Villarzú** es presidente ejecutivo de la empresa estatal Corporación Nacional del Cobre (Codelco), la mayor compañía de Chile, con ingresos superiores a US$ 8.000 millones.*

primeros encuentros con los trabajadores, Raimundo Espinoza, que todavía sigue siendo el presidente de la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), estaba preocupado porque sospechaba que yo había asumido en Codelco con la secreta misión de preparar la compañía para una eventual privatización. Pero, más allá de su temor, vi que Espinoza y la FTC estaban sumamente conscientes de que la situación de Codelco era insostenible en el largo plazo. Y con ello teníamos un punto crucial en común: sabíamos que la empresa tenía que cambiar para sobrevivir.

Tras estudiar la propuesta de los sindicatos, les dije: "Miren, ustedes y yo queremos mantener esta empresa estatal. Comparto 90% de lo que ustedes plantean. Trabajemos el otro 10% y lleguemos a un acuerdo". Por supuesto que puse algunas condiciones. Les dije: "Yo me voy a jugar mi capital político, el respaldo que tengo del Presidente Frei, pero tengo que estar en condiciones de hacer una oferta al gobierno en términos de reducción de costos, aumento de productividad, cambios en las prácticas y mentalidad de trabajo". En otras palabras, los trabajadores sabían y entendían que la única manera de garantizar la estabilidad laboral a largo plazo era hacer crecer la empresa en términos de eficiencia, competitividad y creación de valor. Y así fue como llegamos a un acuerdo mutuo que llamamos estabilidad con competitividad.

Debo decir que conté con la suerte de tener frente a mí dirigentes sindicales muy lúcidos, que sabían que podían impedir una eventual privatización o transformación a punta de su fuerza sindical, pero que ello terminaría destruyendo a la empresa y por ende sus propias perspectivas laborales.

La estabilidad con competitividad se convirtió en el centro de una apuesta más amplia que llamamos Alianza Estratégica: un pacto de largo plazo entre los trabajadores, supervisores y la administración de la empresa con vistas a modernizar Codelco en términos de la competitividad y estabilidad del empleo. Hasta el día de hoy, la Alianza Estratégica es la espina dorsal de la gobernabilidad de la compañía, porque permitió dejar atrás los términos del juego de suma cero que reinaba en Codelco, para abrir la posibilidad de un juego cooperativo. Sin este consenso mutuo forjado tempranamente, la transformación sencillamente no hubiera sido posible.

Un nuevo ordenamiento

Este pacto de gobernabilidad sentó las bases para llevar a cabo los primeros y más urgentes cambios que se requerían. Si íbamos a modernizar Codelco, teníamos que comenzar a cambiar nuestra mentalidad, y pasar de una cultura de la producción a una cultura de los negocios. Teníamos que comenzar a hablar del desempeño eficiente y de la ineludible reducción de costos y aumento de la productividad. Desde luego, es más fácil decirlo que hacerlo. La idea de la eficiencia no era ajena a la historia de Codelco, pero en los hechos rara vez había llegado más allá de ser una declaración de buenas intenciones. Para dejar en claro que yo no sólo llegaba con un discurso de cambio, sino que venía dispuesto a ejecutarlo, tomé varias medidas que sirvieron de señales inequívocas al respecto.

Para asentar la estrategia de cambio, tempranamente en mi gestión me dediqué a diseñar toda la plana ejecutiva mayor. Personalmente nombré a la mayoría de los gerentes generales de las divisiones (los grandes yacimientos según orden territorial) y altos ejecutivos corporativos, escogiendo a personas que habían realizado sus carreras dentro de la empresa. Quería dar una señal clara de que pensaba que los cambios y la modernización de Codelco pasaban por su propia gente, que ellos iban a ser los agentes de la transformación. Además, reforzaba el pacto inicial de la estabilidad con competitividad.

Y cuando hablaba de que debíamos reducir costos, la meta era que en los próximos cinco años la empresa debía bajar los costos de producción en 10 centavos de dólar por libra de cobre ; y la productividad, medida en tonelada de cobre producida por hombre al año, tenía que aumentar un 50% en el mismo período. De a poco se comenzó a "infiltrar" un lenguaje y enfoque de negocios. Los altos ejecutivos empezaron a hablarles a los jefes de unidades de costos de capital, retorno sobre los activos, y a medir su desempeño de acuerdo a esos patrones.

Introducir el concepto de eficiencia en una empresa estatal tradicional acostumbrada a ser tratada con guantes de seda no es un asunto menor. Menos aún en una compañía que, como Codelco, se había acostumbrado a la lógica del empleo por vida y sueldos por encima del mercado. Pero, desde el principio, los trabajadores estaban conscientes de que la estabilidad en el empleo sencillamente pasaba por ser una compañía competitiva y con crecimiento sólido, y que en el corto plazo era necesario ajustar la dotación de la compañía. Así, fuimos reduciendo la fuerza de trabajo directamente contratada por la empresa de unos 24.000 trabajadores en 1993, a los actuales 16.000. Pese a que este proceso nunca es fácil, durante el período de mayor ajuste, entre 1994 y 1999, la empresa sólo enfrentó un conflicto laboral, frente a cuatro huelgas que se produjeron entre 1990 y 1993. Ello indica que el ajuste fue menos traumático de lo que se esperaba.

Codelco antes y ahora

	1993	2004
Utilidades netas[1]	US$ 516 millones	US$ 3.300 millones
Productividad[2]	47	105
Costos de producción[3]	75,7	55,7
Exportaciones a China[4]	27.000	419.000

1. Aportes netos al fisco. 2. Por empleado, medido en toneladas métricas finas (tmf/H-Año) 3. Costo neto a cátodo, medido como centavos de dólar por libra de cobre. 4. Medidas en tmf

Si bien reducir la sobredotación (muchos de ellos fueron "reciclados" al incorporarse a nuestra cadena de proveedores) restauraba un cierto equilibrio, más importante era lograr que nuestros empleados fueran la fuente de creación de valor de la empresa. Para ello, pusimos en marcha un plan que revolucionaba las prácticas, costumbres y mentalidad laborales que habían imperado en Codelco. Antes, contratos colectivos tremendamente rígidos impedían mover a la gente de una unidad a otra, o incluso, de una función a otra. Pero la flexibilidad era una herramienta crucial en la gestión de nuestra dotación. Varias rondas de negociaciones con los sindicatos permitieron introducir la flexibilidad y movilidad laboral, desatando fuerzas productivas y talentos antes ocultos. Hoy podemos mover a empleados de un cargo a otro, e incluso de una división a otra, trasladándolos a veces miles de kilómetros, desde las minas en el desierto del norte chileno, a los fértiles valles al pie de los Andes en el centro del país. Esta flexibilidad explica en parte por qué las remuneraciones per cápita han crecido un 160% en términos reales en la última década.

Resistencias al cambio

Para mi sorpresa y la de muchos en Codelco, la etapa del reordenamiento de la empresa resultó menos problemática de lo anticipado. En 1999, ya habíamos logrado cerrar gran parte de la brecha competitiva que nos separaba de nuestros competidores globales. Los costos de producción se habían reducido en 20 centavos por libra (doblando la meta inicial) y la productividad por empleado había aumentado efectivamente en torno a un 50%.

Pero hacia 2000 se hacía patente la necesidad de profundizar los cambios y de comenzar a pensar en términos más ambiciosos. Si en 1994 el gran objetivo había sido la recuperación de la competitividad, ahora la meta iba ser maximizar el valor económico y las utilidades (en términos de transferencias o dividendos al Estado), bajo una estrategia de negocios que bautizamos como Proyecto Común de Empresa (PCE). Al igual que a mediados de los años 90, nos pusimos una meta clara e inequívoca: entre 2000 y 2006, la empresa debía duplicar su valor.

Pero, como fui descubriendo en los años siguientes, la profundización de los cambios puede resultar más difícil que iniciar los cambios. A veces los logros no son tan inmediatos o evidentes, y surgen resistencias más sofisticadas.

En esta segunda fase realizamos una redefinición de la cadena de valor de Codelco que remeció la estructura tradicional de la compañía e hizo florecer nuevas unidades de negocios. La nueva cadena distingue tres fases: gestión y optimización de la base de recursos mineros, la extracción y el procesamiento, y la comercialización (incorporando, por primera vez de manera explícita, al cliente en nuestra estrategia de negocios). Ello significaba una manera completamente nueva de entender la actividad de la empresa. Con la nueva cadena de valor, el énfasis ya no estaba sólo en la tradicional extracción y producción de cobre, sino que concebía una cultura de los negocios. Antes, por ejemplo, existían "pedidos" de cobre; ahora existían clientes.

Esta segunda fase exigió una profunda reestructuración de la corporación, con una visión organizacional nueva que se ajustara al PCE y a la nueva cadena de valor. En 2003, el consejo de administración aprobó la nueva organización que contempló un Centro Corporativo, centrado en los temas estratégicos, y divisiones operativas autónomas, pero que funcionan en el marco de un conjunto de políticas, normas y procedimientos definidos corporativamente. Para reforzar la descentralización, se creó la vicepresidencia de operaciones, a la que reportarían de ahora en

Codelco y los capitales privados

En general, en el mundo de hoy no parece haber razones para que el Estado asuma un rol empresarial, pero tampoco las hay para suponer que las empresas estatales son, por definición, ineficientes. Desde una perspectiva de gobernabilidad, no existe una diferencia importante entre una gran empresa privada, que se transa en la bolsa y cuya propiedad accionaria está muy diversificada, y una gran empresa estatal. En efecto, los problemas de ocultamiento de información, uso de información privilegiada y compensaciones abusivas de altos ejecutivos que afectaron a conocidas empresas transnacionales, sugieren que, más que la naturaleza de la propiedad, lo importante es la existencia de una institucionalidad que asegure el máximo de competencia, transparencia y protección de los intereses de los accionistas.

Dicho esto, el próximo gran desafío que enfrenta Codelco como empresa estatal es redefinir su política de dividendos, para poder aprovechar las enormes utilidades que produce. Me parece que la alternativa más razonable es abrir la empresa a capitales privados. No se trata de privatizarla, pero sí de convertirla en una sociedad anónima al estilo de algunas empresas finlandesas. Hoy, el valor de mercado que tendría Codelco oscilaría entre US$ 25.000 millones y US$ 30.000 millones. Hay que aprovechar esto para recaudar capitales privados que podrían ascender, por ejemplo, a US$ 3.000 millones. La participación privada sería mínima, pero las ventajas serían obvias: Codelco financiaría más cómodamente sus inversiones y podría operar con más flexibilidad y autonomía para aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado.

Sin embargo, esta reforma requiere de un gran consenso a nivel del país, ya que para ello se necesita modificar la Constitución de Chile. Pero me parece que es una discusión necesaria con vistas al futuro competitivo de Codelco.

adelante los gerentes generales de las divisiones (antes reportaban directamente a mí). El cambio de organización también contempló una nueva unidad de negocios, la vicepresidencia de Servicios Compartidos, cuya misión es administrar centralizadamente los temas de abastecimiento, tecnología de la información y contraloría.

Claro que la implementación simultánea de todos estos grandes cambios estructurales sacudió la estructura de poder existente, afectando en particular el poder de los gerentes generales de las divisiones. La creación de la vicepresidencia de Servicios Compartidos también generó una fuerte resistencia entre los sindicatos.

La vicepresidencia de operaciones reaccionó frente a las resistencias de diversa índole que se levantaron, forzando ciertas decisiones clave sin haber agotado la búsqueda de acuerdos. La situación llegó a tal punto de conflicto que tuve que tomar la decisión de que los gerentes generales volvieran a reportar directamente a mí. En definitiva, no hubo otra salida que la renuncia del vicepresidente de operaciones. Éste había sido mi brazo derecho y uno de los actores más importantes en el proceso de construir y acordar con los trabajadores el Proyecto Común de Empresa. Por eso, su retiro de la empresa tuvo fuerte repercusiones internas y externas, y fue una pérdida lamentable. Pero el proceso de ajuste organizacional siguió inevitablemente su curso y terminó de implementarse exitosamente.

De hecho, la gran meta de duplicar el valor de la compañía se superó a comienzos de 2005. El valor bursátil de Codelco, estimado en base al EBITDA y múltiplos de empresas mineras que se transan en bolsa, habría subido de US$ 12.000 millones en 2000, a alrededor de US$ 25.000 millones en 2005. Por otra parte, el valor económico de la empresa a enero de 2005 asciende a US$ 21.000 millones (medido como valor presente de los flujos descontados al 10%, más el valor presente de las reservas no consideradas en la producción que contemplan los flujos).

Hacia una cultura de negocios

Muchos de los logros obtenidos por Codelco a lo largo de los últimos años están a la vista. En 2004, obtuvimos excedentes por unos US$ 3.000 millones, los más altos en nuestra historia. Hoy somos uno de los productores de más bajos costos en la industria minera mundial. La empresa cuenta con una excelente clasificación de riesgo, que incluso supera a la de la propia República de Chile. Hemos tenido otros logros menos visibles, por ejemplo, en la biominería, pero cuyo impacto de largo plazo será significativo. Así, hemos avanzado un 95% en el secuenciamiento del genoma de la bacteria que sirve para bioxidar azufre y hierro, lo que podría revolucionar en el futuro nuestros procesos de exploración y producción.

Pero tal vez la verdadera historia de éxito sea la profunda transformación cultural que ha experimentado la compañía. Muchos de los cambios que se introdujeron a partir de 1994 eran completamente ajenos a la tradicional cultura de la compañía. Antes imperaba una suerte de cultura industrial enfocada a la extracción del cobre. Bajo este esquema lo que importaba era el volumen producido, sin importar a qué costos. Pero la meta de hacer de Codelco una empresa competitiva exigía más autonomía, relaciones menos jerárquicas y una mayor cooperación.

Según mi experiencia en Codelco, la cooperación es una de las fuentes de valor más importantes de una compañía. Cooperación con los clientes, con los propios competidores, con los trabajadores, con los proveedores, contratistas y otros socios, con las organizaciones de la sociedad civil y con las autoridades. Aunque parezca contradictorio, la cooperación y la competencia no son excluyentes. Se trata de cooperar para competir mejor. La exigencia de competitividad en el actual mundo de los negocios es tan grande que se requiere sumar energías, no restarlas. Se trata de crear valor sumando fuerzas.

De ahí mi convencimiento inicial de que lograr un pacto estratégico de largo plazo entre los trabajadores, supervisores y la administración era crítico para transformar Codelco. Me interesaba más hacer a todos los empleados partícipes activos de su propio futuro laboral, que convertirlos en receptores de planes preconcebidos entre las cuatro paredes de la oficina ejecutiva. Buscaba, en definitiva, generar mecanismos institucionales que alinearan los intereses individuales (de trabajadores, supervisores y altos ejecutivos) con los colectivos (competitividad de Codelco), de manera de fomentar un comportamiento pro-sistémico en beneficio de todos, incluyendo los 15 millones de accionistas chilenos que se han visto beneficiados con el aporte de US$ 3.000 millones que realizamos al fisco en 2004.

Me gustaría resaltar esta experiencia, porque percibo que en el mundo privado, particularmente en las grandes compañías transnacionales, existe una fuerte tendencia a la autosuficiencia y una fuerte reticencia a invertir en relaciones de cooperación. Es cierto que cooperar significa estar dispuesto a aceptar demoras a cambio de obtener el compromiso o la adhesión. La cooperación implica establecer una relación privilegiada y jugarse por ir consolidándola en el tiempo. Dado que muchos CEO parecen priorizar el tiempo y la velocidad, no es raro que este sea un camino poco transitado por ellos.

Mirando atrás, sé que una gran parte de los logros actuales de Codelco se pueden atribuir a esas negociaciones iniciales que establecieron un clima de cooperación y que lograron alinear la compañía con su propio futuro. Y creo que ésa es una visión de la cual podrían beneficiarse muchos líderes corporativos, sin importar el tipo de organización que encabezan.

Reimpresión R0505J–E
Para pedidos, vea inserción en Resumen Ejecutivo
o www.hbral.com.