

<b>LA SEGUNDA - STGO-CHILE</b>		04.06.2010	
25.92x26.24	2	Pág. 30	16284554-5

“Las grandes oportunidades están en desarrollar los recursos mineros propios, y es ahí donde nos enfocaremos (...) Ojalá el dueño reinvierta un poco más de lo que hemos visto en los últimos años”.


Por **Teresa Espinoza**  
Desde Nueva York

—¿Ya revisó los proyectos?  
—DH: Sí. Algunos con más detalle que otros.



Diego Hernández y Gerardo Jofré, en Times Square.

# Hernández y Jofré, la nueva dupla a cargo de Codelco, fijan un año plazo para zanjar financiamiento de millonarias inversiones

<b>LA SEGUNDA - STGO-CHILE</b>			 8 4 5 5 7	04.06.2010
12.55x23.35	3	Pág. 30		16284557-8

Todo es bien glamoroso. El escenario, un caluroso mediodía en Nueva York. El premio: “The copper man of the year”, que remite a superhéroe de comic, claro que de tinta rojiza. Y los personajes: dos altos ejecutivos de la empresa privada que toman las riendas de la mayor productora de cobre del mundo, la estatal Codelco, justo cuando debe emprender la construcción de grandes proyectos “estructurales” que en cinco años y por unos US\$ 15 mil millones le alargarán la vida útil a lo menos en medio siglo.

De eso hablamos aquí en la “Gran Manzana”, en la capital financiera del mundo, con Gerardo Jofré, el nuevo presidente de Codelco nombrado por Piñera, y Diego Hernández, el ex presidente de Metales Base de la multinacional BHP Billiton, elegido por el directorio como presidente ejecutivo.

—¿Cómo ha sido su aterrizaje en Codelco? ¿Cuánto de sus ideas preconcebidas se confirmó y cuánto no?

—Gerardo Jofré: Partiendo por lo que se ha ratificado, uno se encuentra con una compañía de categoría mundial, con vocación y práctica de ello. En segundo lugar, y también dentro de lo esperado, es que es de una complejidad y dimensiones descomunales.

Lo menos obvio es que la compañía está en un proceso absolutamente decisivo que requiere enormes inversiones para reemplazar las que se hicieron hace más de 50 años e iniciar así un segundo ciclo de vida para varias décadas. Ello demanda inversiones bien enfocadas, en los tiempos y costos correctos y con las evaluaciones adecuadas.

—Diego Hernández: Conocía a Codelco desde afuera y me he encontrado con que es una empresa un poco heterogénea, con algunos bolsones de clase mundial donde se usa alta tecnología y otras áreas que se quedaron un poco atrás en su organización y en la forma de

enfrentar los problemas. Eso hay que homogeneizarlo.

Hay gente bastante buena; yo esperaba encontrar menos gente joven entre los profesionales y en las divisiones.

Y hay una cartera de proyectos competitiva, también producto de haber reinvertido relativamente poco durante un período. Entre Radomiro Tomic y Gaby no hubo proyectos demasados grandes y lo que viene ahora —Expansión de Andina, Chuqui Subterránea, Nuevo Nivel Teniente, Ministro Hales— son todos proyectos que comparados con lo que hay en el mercado son bastante competitivos. Esa fue una sorpresa positiva.

—¿Ya revisó los proyectos?

—DH: Sí. Algunos con más detalle que otros.

—Hubo mucha crítica en el pasado respecto al desarrollo de los proyectos de Codelco. De hecho, el proceso se detuvo, se volvieron a mirar...


—DH: Parte de eso obedece a cambios de estrategia. En un momento, Codelco puso su foco en internacionalizarse, después decidió estudiar el *downstream* con fundiciones y refinerías, posteriormente en desarrollar sus proyectos propios. Hoy las grandes oportunidades están en desarrollar los recursos mineros propios, y es ahí donde nos enfocaremos.

—Ese retraso, ¿nos ha hecho

perder la oportunidad de los altos precios del cobre?

—DH: Algunas cosas quizás se podrían haber hecho antes, pero debido a la madurez de las operaciones mineras en general a nivel global, los proyectos de Codelco que a lo mejor antes no eran tan competitivos, hoy sí lo son. Por ejemplo, el Nuevo Nivel Mina Teniente, con leyes de 1%, probablemente hace diez años no era muy atractivo. Hoy sí.

—El nuevo gobierno corporativo de Codelco introduce un cambio significativo en la relación con el gobierno. ¿Buscarán dejar un sello propio?

<b>LA SEGUNDA - STGO-CHILE</b>			 8 4 5 6 5	04.06.2010
12.24x16.97	2	Pág. 31		16284565-7

—**DH:** El nuevo gobierno corporativo trata de replicar lo que se hace en las sociedades anónimas abiertas, donde existe un directorio, un presidente y un gerente general. Esa es la manera de funcionar bien, donde cada uno tiene su rol y los asuntos de estrategia se proponen al directorio.

—**GJ:** Es una gran oportunidad de cambio: construir una cultura y enfrentar de una forma mucho más empresarial el desarrollo de la compañía.

—**¿Y cómo está su manejo político?, porque no es lo mismo tener de accionista a un empresario que al gobierno, con el Presidente y los ministros como contraparte.**

—**GJ:** Tiene sus particularidades, como también las tienen muchas empresas privadas. Pero justamente la idea del nuevo gobierno corporativo es que esa relación con la junta de accionistas sea lo más económica posible, en el sentido de buscar objetivos empresariales, productivos y no políticos. Es también lo que ha trazado el Presidente de la República respecto de lo que espera de este nuevo gobierno corporativo.

—**¿Se sienten suficientemente empoderados para hacer lo que estimen conveniente, independiente de lo que necesita o quiera el dueño?**

—**GJ:** El directorio que se ha constituido es muy profesional, de excelente calidad y totalmente enfocado en cumplir la misión que se le ha encomendado. Por eso ha partido con un trabajo muy importante: elegir a un presidente ejecutivo, que, y no lo digo porque él esté aquí, de primera línea.

## **"Hay que tener un programa financiero coherente y que mantenga la salud financiera"**

—**Codelco tiene una millonaria cartera de inversiones, ¿cómo esperan financiarla?**

—**DH:** Hay varias fuentes. Una es dinero equivalente a depreciación y amortización, del que siempre podemos disponer. Otra es la deuda, para la que tenemos margen, pero en esto hay que ser conservadores. Y la tercera fuente es lo que el dueño quiera reinvertir.


Este es un año atípico por el terremoto, pero la discusión que tengamos con los ministros de Minería y Hacienda por la reinversión será muy importante para convencerlos de que esta cartera de proyectos es atractiva. Ojalá el dueño reinvierta un poco más de lo que hemos visto en los últimos años.

—**Alrededor de US\$ 300 millones...**

—**GJ:** Bueno, el último año fueron US\$ 1.000 millones.

—**¿Y esperan más de US\$ 1.000 millones?**

—**DH:** No... Este año no tenemos problemas para financiar nuestros proyectos, pero si vamos a embarcarnos en una cartera por US\$ 15 mil millones, tenemos que tener claro cómo los vamos a hacer. No es un tema que debamos decidir este año, tenemos un período hasta junio del próximo año para discutir y resolver cuál será la estrategia de financiamiento hacia adelante.

<b>LA SEGUNDA - STGO-CHILE</b>			 8 4 5 6 6	04.06.2010
12.34x15.01	3	Pág. 31		16284566-8

—**GJ:** La definición que tomará respecto de 2010 es, como decía Diego, de este mes y no va a estar ahí la clave. Lo decisivo es lo que hagamos durante 2010 en el sentido de ir formando un acuerdo, de ir conversando con el gobierno y alineándonos para la toma de decisiones de 2011 y hacia adelante.

—**¿Cuánto esperan que invierta el Estado en esto, porque US\$ 15 mil millones es mucho?**

—**GJ:** Son US\$ 15 mil millones en 5 años, pero el gobierno ya ha declarado que apoya este plan.

—**¿Esperan US\$ 15 mil millones, entonces?**

—**GJ:** No. Para invertir los 15 mil millones hay que tener un programa financiero coherente, que incluya distintas fuentes y que mantenga la salud financiera de la empresa. En lo que hay acuerdo es que vamos a hacer las inversiones que se necesitan para Codelco, contamos con el apoyo de los dueños y lo haremos con las revisiones y evaluaciones que corresponda.

—**¿Apostar por los proyectos estructurales reemplaza la posibilidad de entrar a nuevos**

**negocios o avanzar en la internacionalización?**

—**DH:** El foco principal es desarrollar los recursos mineros que tiene Codelco. Eso no quita que pueda haber otras posibilidades.

—**GJ:** Agregaría como relevante el tema de la exploración, porque estos negocios hay que mirarlos con una perspectiva de largo plazo y continuidad.


—**¿Don Gerardo, usted coincide en que debe revisarse la alianza estratégica con los trabajadores?**

—**GJ:** Creo mucho en el trabajo en equipo y en que Codelco debe ser una empresa de clase mundial en todos los frentes. Para eso debe haber mística y una cultura que vaya en esa dirección. En la nueva etapa que viene en la compañía se necesita un enfoque moderno, optimista, de trabajo en equipo, de orgullo de trabajar en Codelco.

La alianza estratégica con los trabajadores, que en su tiempo cumplió su rol, hoy hay que reenfoclarla. Eso no significa prescindir de los trabajadores, Diego no ha dicho eso, sino que hay que tener un nuevo enfoque y estoy totalmente de acuerdo.

—**¿Lo han analizado en el directorio?**

—**GJ:** Sí, todavía no tenemos un acuerdo formal, son lineamientos estratégicos y tenemos todavía que darle forma, pero va por ese lado.

LA SEGUNDA - STGO-CHILE				04.06.2010
18.82x18.62	4	Pág. 31		16284568-0

“ La discusión con los ministros de Minería y Hacienda por la reinversión será muy importante para convencerlos de que esta cartera de proyectos es atractiva”

(Diego Hernández)

---



“ La alianza estratégica con los trabajadores, que en su tiempo cumplió su rol, hoy hay que reenfoclarla. Eso no significa prescindir de los trabajadores”

(Gerardo Jofré)

---



## Rodrigo Toro, vicepresidente de Comercialización: Con la crisis europea, “Asia pasa a ser el gran destino”

Codelco no es una empresa desconocida para su nuevo vicepresidente de Comercialización, Rodrigo Toro, primer ejecutivo nombrado por Hernández y quien reemplaza a Roberto Souper en la tarea de vender cobre.

Estuvo en la estatal 16 años y de ahí emprendió un recorrido por varias mineras privadas, entre las que se cuentan Refimet, Colahuasi, donde trabajó con Hernández, y en los dos últimos años, Anglo American.

“Me formé en Codelco y volver me hace muy feliz, me siento muy orgulloso”, cuenta.

—**De lo que conoce, ¿cuáles son los cambios que deberán hacer?**

—Es muy temprano para hablar de cambios. Estuve un día en la oficina antes de partir a este viaje. Sí puedo decir que Codelco tiene un equipo comercial de primera línea, es líder en comercialización de cobre en el mundo y el resto de los productores sigue a la empresa. Por lo tanto, no son muchos los cambios que habrá que hacer.

Pero sí hay que construir futuro. Traer más gente joven, mantenerla motivada,

comprometida con la empresa.

—**¿Se necesita abrir nuevas oficinas?**

—Es necesario aumentar la presencia de Codelco en los mercados. Si eso se hace a través de oficinas, viajes o de alianzas estratégicas con los distintos consumidores, no tengo la respuesta aún.

—**¿La crisis europea va a complicar la venta de cobre a partir de ahora?**

—Ciertamente sería más fácil si estuviera en pleno crecimiento. Europa ha sido tradicionalmente uno de los principales mercados donde Codelco vende su producción y esta situación nos obliga a un cambio de distribución geográfica. Asia pasa a ser el gran destino de las exportaciones de cobre, con China como número uno. En Estados Unidos también hay crecimiento y Codelco tiene una participación importante en este mercado.

—**¿Eso significa aumentar la presencia en China?**

—Hay una oficina bastante grande en Shanghai. La conozco y me consta que hay muy buena gente. Yo me voy a preocupar de reforzarla y de incrementar la presencia de Codelco en China.

—**Pero hoy, por la crisis, ¿es difícil vender cobre?**

—Siempre se va a vender la producción de cobre; ahora, venderlo de acuerdo a la estrategia que uno tiene prefijada, sí es más difícil. El éxito está en venderlo de acuerdo a los planes que el equipo determinó, con venta directa a consumidores finales, alianzas de largo plazo entre produc-

tores y consumidores y participando en el mercado spot, porque eso nos da la oportunidad de conocer dónde está el mercado y la oportunidad de lograr mejores términos para nuestro país. Siempre es muy importante cada dólar adicional que podamos aportar a la economía nacional.

