

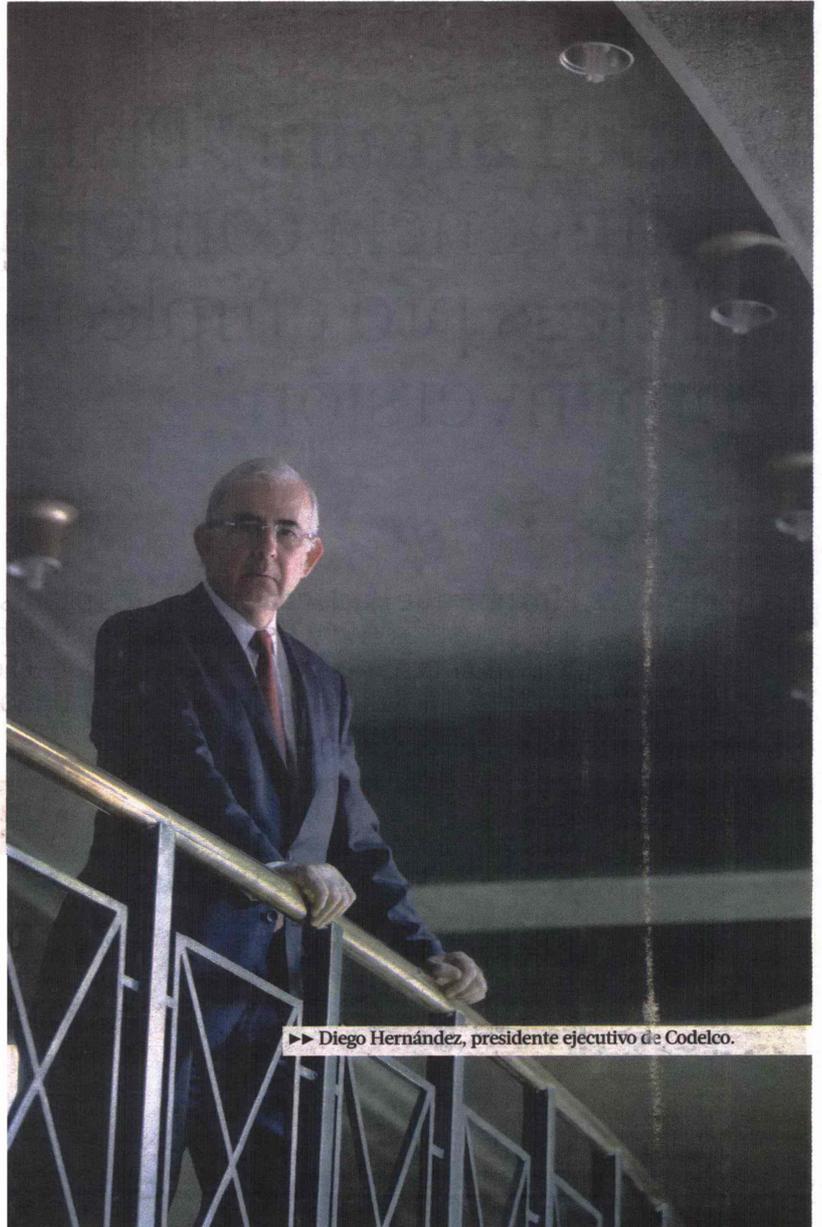
| Fecha | Fuente | Pag. | Art. | Título | Tamaño |
|------------|-------------------------|------|------|--|-----------|
| 16/10/2011 | LA TERCERA (STGO-CHILE) | 7 | 2 | LOS DESAFIOS DE CODELCO TRAS LA COMPRA DE LA EX DISPUTADA PARTE 01 | 25,9x23,2 |

EMPRESAS

Los desafíos de Codelco tras la compra de la ex Disputada

La minera estatal estará ahora enfocada en mantener sus niveles de producción en los próximos años, profundizar las exploraciones en la región y bajar los costos.

Texto: **JESSICA MARTICORENA** Fotografía: **ARCHIVO**



►► Diego Hernández, presidente ejecutivo de Codelco.

| Fecha | Fuente | Pag. | Art. | Título | Tamaño |
|------------|-------------------------|------|------|--|-----------|
| 16/10/2011 | LA TERCERA (STGO-CHILE) | 7 | 3 | LOS DESAFIOS DE CODELCO TRAS LA COMPRA DE LA EX DISPUTADA PARTE 02 | 20,5x19,6 |

DESDE el día en que tomó la presidencia ejecutiva de Codelco, en mayo de 2010, Diego Hernández tenía clara cuál sería su hoja de ruta. Los pilares del nuevo plan estratégico y los objetivos centrales que imprimiría a la administración estaban en una pequeña libreta que hasta hoy lleva consigo, cuenta un director. Entre las prioridades estaba la compra del 49% de los activos de Anglo American Sur (ex Disputada de Las Condes), que de concretarse se convertirá en el mayor negocio de la historia de la cuprera.

En su lista, el ejecutivo ya ha tachado varios puntos: la reorganización de la plana mayor, la modernización de las divisiones, una nueva relación con los trabajadores y el recambio generacional. Pero aún tiene puntos pendientes, que son clave para que Codelco mantenga su liderazgo mundial en las siguientes décadas. En ese contexto, la internacionalización es esencial para sus aspiraciones de mantener el sitio mundial en producción de cobre. Y la compra de Anglo American Sur es un paso relevante en esa dirección, reconoce un alto directivo. Esto, porque la adquisición le permitirá tener un socio internacional, la japonesa Mitsui, que le otorgó un crédito por US\$ 6.750 millones para adquirir 49% de la ex Disputada. A la nipona le podrá vender luego el 24,5% en US\$ 4.880 millones.

La propiedad del nuevo activo quedará radicada en Acrux, sociedad que Codelco formó en septiembre para hacerse cargo de sus negocios en el exterior, con lo cual la compañía tendrá flujos externos permanentes. Con esto seguirá el modelo de todas las grandes mineras del mundo, que han colocado un pie en diversos países. En Chile, los Luksic han explorado ampliamente ese camino y tomado posiciones, por ejemplo, en EEUU y Pakistán. En Codelco creen que la minera no ha apro-

vechado en el terreno internacional el gran *expertise* que tiene.

Mirada internacional

El gran objetivo de Hernández ahora es traspasar las fronteras locales, reconocen ejecutivos consultados. Por lo mismo, hay consenso en la administración y en el directorio en que es necesario pensar en más. "Una empresa de esta envergadura debería tener más actuación global, que, naturalmente, comparada con Chile, al principio será modesta. Pero si no empezamos ahora, no vamos a empezar nunca", dijo Hernández hace dos semanas en Londres.

La estatal busca desarrollar grandes yacimientos fuera de Chile. En el primer semestre de 2012, la presidencia ejecutiva espera presentar al directorio su estrategia. Parte de ella contempla profundizar la exploración que hoy tiene en Brasil, Ecuador y Colombia. Pero no será la única vía. "Además de reforzar nuestra presencia con exploraciones y prospecciones, hay que ver qué tipo de alianzas estratégicas podemos concretar con otras firmas para aprovechar nuevas oportunidades de inversión en compra de proyectos", según un integrante del directorio de la empresa.

El punto es cómo se financia. "No podemos distraer recursos de los proyectos que hay que hacer en Chile. Hay que estudiar un financiamiento independiente del resto de los negocios de Codelco", advierte la misma fuente. La meta es que hacia el 2025 el aporte productivo de la filial internacional alcance a cerca de 300 mil toneladas anuales de cobre; esto es, 14% del volumen proyectado a esa fecha, de 2,2 millones de toneladas por año. Y para ello, el negocio en la ex Disputada podría ser una ayuda: aportará flujos financieros y un activo de alto valor.

La idea es que Codelco sea más productiva que hoy y a menores costos. Para eso necesita seguir optimizando la gestión. "Lo único impor-

tante es que avancemos en tener una producción que sea eficiente y que lleguen finalmente los recursos al Estado", sostiene el ministro de Minería, Hernán de Solminiha-

Otros desafíos pendientes

Con un plan detalladamente trazado para los próximos años, el objetivo de Hernández ahora es dejar a la principal empresa de Chile en una posición sólida, con presencia mundial y viabilidad de largo plazo, dicen en la firma. "No podemos darnos el lujo de dejar de ser la mayor minera de cobre del mundo", apunta un director. Tampoco, agrega otro integrante de la mesa, debe conservarse ese sitio a cualquier costo. "No hay que poner en riesgo la salud financiera de la compañía; hay que cuidar su endeudamiento", indica.

Un desafío mayor que hoy enfrenta Codelco es mantener su nivel de producción en los próximos años. Hoy alcanza a 1,7 millón de toneladas. Es la mayor del mundo, seguida de Freeport, con 1,5 millón de toneladas. En Chile, Escondida le sigue, con 1,1 millón de toneladas.

Clave para Codelco es desarrollar su cartera de proyectos estructurales, de unos US\$ 17 mil millones para los próximos cinco años, iniciativas que

están en distintas fases y que le permitirán asegurar el nivel actual de producción. El portafolio incluye la expansión de El Teniente, la ampliación de Andina, la transformación de Chuquicamata en mina subterránea y la Mina Ministro Hales.

Si no se llevan adelante dichos planes, hacia 2020 la producción descendería a menos de la mitad, con el consiguiente efecto en los excedentes que aporta al Estado, ha dicho Hernández en diversas reuniones.

Un punto principal es cómo se financiará el programa, que considera inversiones adicionales por unos US\$ 20 mil millones, que están en fases preliminares de estudio. Este plan incluye también ampliaciones en Salvador, Radomiro Tomic y de la refinería Ventanas.

Otro objetivo relevante para el futuro de la estatal es bajar costos. El costo neto a cátodo, que incluye cargos de tratamiento y refinación y créditos por subproductos como el molibdeno, tendrán un alza progresiva en los próximos años. Pasará de US\$ 1,58 por libra en 2011, a US\$ 1,80 la libra en 2012. Este nivel se mantendrá hasta mediados de la década. La meta de Codelco es que, en 2016, el costo neto a cátodo baje a US\$ 1,6 y llegue a US\$ 1,3 en 2025. ●

| Fecha | Fuente | Pag. | Art. | Título | Tamaño |
|------------|-------------------------|------|------|--|--------|
| 16/10/2011 | LA TERCERA (STGO-CHILE) | 7 | 4 | LOS DESAFIOS DE CODELCO TRAS LA COMPRA DE LA EX DISPUTADA PARTE 03 | 5x12,4 |

ESTILO DE GESTIÓN

🔍 **Reorganización.** Creó la Vicepresidencia de Operaciones Norte (Codelco Norte, Mina Ministro Hales y Salvador), la Vicepresidencia de Operaciones Centro Sur (Divisiones Andina, Ventanas y El Teniente).

🔍 **Relación con trabajadores.** Hernández cambió la relación con los trabajadores y suprimió los elementos de "co-gestión". Tras el diagnóstico inicial, puso fin a la alianza estratégica, que era un pacto de gobernabilidad con los sindicatos.

🔍 **Capitalización.** Hernández fue crítico de la propuesta del gobierno de endeudar a Codelco para financiar el plan de inversiones. Defendió que el 100% de los recursos de la venta de E-CL quedaran en la minera.

🔍 **Recambio generacional.** "No podemos dejar que Codelco siga envejeciendo", dijo Diego Hernández, e impulsó el mayor plan de retiro voluntario, que implicó la salida de más de 2.000 trabajadores.