

Pais: **Chile**
Fecha: **2014-09-08**
Medio: **La Tercera**

Sección: **Negocios**
Página(s): **26-27**

Nelson Pizarro Presidente Ejecutivo de Codelco:

Codelco y el liderazgo: “Esto es un negocio, no un proceso estrictamente productivo”

Dice que el énfasis estará en lograr mayores rentabilidades que se traduzcan en un aumento de los aportes al Estado.

Planea contratar estudios de terceros para analizar, en detalle, los proyectos estructurales.

Constanza Pérez-Cueto, Carolina Pizarro

“Este no soy yo”, dice Nelson Pizarro, el nuevo presidente ejecutivo de Codelco, mientras posa para la fotografía que acompañará esta entrevista. El problema tiene que ver con su ropa, pues asegura que la corbata y chaqueta no son de su estilo. El, revela, prefiere los zapatos de seguridad, estar en plena faena, en medio de los cerros.

Con casi 50 años de experiencia en el sector minero, Pizarro asumió el lunes pasado el desafío de ser el presidente ejecutivo de la mayor empresa productora de cobre del mundo, que cuenta con un ambicioso plan de inversiones que debe concretar en los cuatro años que dirigirá la estatal.

A su favor tiene el respaldo del gobierno con el envío al Congreso del proyecto de ley de capitalización plurianual de la estatal y los US\$ 4 mil millones que tiene asegurados hasta 2018 para ejecutar la parrilla de proyectos. En sus primeros días en Huérfanos 1270 ya ha sido presentado a los administrativos de la casa central de la minera y tiene agendada para el jueves una reunión con la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC). Luego de eso determinará el itinerario de visitas a las diferentes divisiones de la corporación.

Pese a llevar poco tiempo en la minera, ya tiene un diagnóstico de lo que requiere su mayor atención: la ejecución de los proyectos estructurales por unos US\$ 23.500 millones a 2023 y la contención de costos. A su juicio, lo importante en Codelco es lograr la máxima rentabilidad y el máximo aporte al Estado, más allá del liderazgo mundial en producción.

Lleva pocos días en Codelco, ¿cuál es su primera percepción?

Estoy formándome el diagnóstico fino. Tengo uno general. Veo las tareas en dos planos. Lo inmediato, es el plan de producción del quinquenio y el plan para 2015. A continuación viene la gestión de las instalaciones de procesos y eso radica en los coeficientes de marcha, es decir, qué tanta continuidad tienen los equipos de procesar los tonelajes comprometidos.

¿Ve problemas en las divisiones?

Podría ser que en alguna de las divisiones la gestión del recurso minero no haya sido lo suficientemente actualizada como para saber si la secuencia del plan minero se puede cumplir. Cuando se programa sobre la base de una secuencia, de una distribución geográfica al interior de un rajo, es decir dónde se tomarán los minerales y en qué momento, y no se da, la cosa se pone complicada.

¿En qué operaciones ha visto eso?

Hay desviaciones importantes en algunas de las divisiones. He sido informado que hay operaciones que no han cumplido sus planes de producción. Gaby sería una de ellas. En Radomiro Tomic (RT) han habido dificultades, no así en Chuquibambilla. En Ministro Hales (MH) han tenido un proceso de puesta en marcha con cosas buenas y no tan buenas. La concentradora no tiene problemas en lograr su capacidad de diseño, pero el proceso de tostación sí, por lo que está en una etapa de estabilización que no está completa. Mi primera meta es asegurar el presente, plantear planes de producción sobre bases de estimación confiables y que se cumpla la cartera comprometida.

¿Y con los gastos?

Los gastos hay que afrontarlos con la misma rigurosidad. Hay que focalizarse en un control estricto y severo. He escuchado que eso es un proyecto en desarrollo con buenos resultados. Hay que mantenerlo y potenciarlo.

En 2013-2014 la meta era generar ahorros por US\$ 600 millones. ¿Se pondrá una nueva?

Tengo que poner una meta, pero no sé cuál es, no conozco los números. No tengo idea si podría estar en el mismo nivel. Cuando se hace una optimización de costos y gastos es relativamente fácil al principio y muy complejo cuando ya se está cerca del estándar.

¿Cuál es el nivel de costos ideal?

Llevo tres días aquí, sería una imprudencia decirlo, porque eso toma tiempo. Estar en la segunda mitad del segundo cuartil sería un buen resultado. No lo estoy prometiendo, pero es una aspiración.

Liderazgo mundial

Freeport está tomando terreno en términos productivos, ¿Codelco puede perder su lugar como primer productor de cobre mundial?

Si se plantea como una meta el volumen de producción, probablemente sí, y por una razón muy simple, que es que nuestros yacimientos están agotándose. No sé si lo va a perder (el liderazgo), pero lo que estamos haciendo con los planes estructurales es reponer la producción que baja como consecuencia de las caídas de ley o por el agotamiento de los recursos.

Pero también hay aumento productivo...

Andina 244 apuntaría a poner producción fresca. El Nuevo Nivel Mina en El Teniente reemplaza producción que ya está explotada en el nivel superior; Chuqui subterránea continua explotando lo que es antieconómico de seguir haciendo a cielo abierto. MH también es una producción nueva.

Pero en este período, antes de que se concrete Andina, ¿está en riesgo el liderazgo productivo de Codelco?

Probablemente, no tengo detalles para afirmar eso.

¿La idea es que no lo pierda?

La idea es maximizar los recursos y generar el mayor número de excedentes. Esta no es una carrera por quien produce más, es una carrera por quien rentabiliza mejor los recursos que se ponen bajo nuestra administración.

Pero siempre se ha dicho que Codelco es el mayor productor a nivel mundial...

Esa es una visión con un enfoque productivo. Desde hace 10 años los mineros hemos sido educados con que esto es un negocio, no es un proceso estrictamente productivo. Hay que usar herramientas, técnicas y gente que maximice este negocio. No es un proceso para moler piedras y generar cobre, es un proceso para rentabilizar los activos, para maximizar el valor presente neto, los flujos y tener el mejor roce, el mejor Ebitda.

¿Cómo ve la competencia?

La competencia siempre es buena, pues empuja el ingenio, lo que proyecta la productividad. Hay que competir no por producir más, sino que por rentabilizar de la mejor forma los activos. Este es un negocio, en el buen sentido de la palabra.

Revisión cartera de proyectos

¿Cómo ve a Chuquicamata?

El rajo ya logró una profundidad de 1.000 metros. Eso hace que el mineral se tenga que transportar hasta la concentradora recorriendo 10 kilómetros. Es imposible seguir en esa situación. Los costos minas se tornan extremadamente altos e impactan la posibilidad de seguir explotando ese yacimiento a cielo abierto. Es muy difícil imaginar llegar a los 1.200 o 1.500 metros. Por eso, después de tantos años que se ha estudiado este problema, concuerdo con que el mejor negocio es la minería subterránea. Eso hay que socializarlo en las mesas de convergencia técnica y sentarse con los trabajadores hasta llegar a un acuerdo.

¿Y qué está dispuesto a ceder? Se dice que la situación es compleja...

Me dicen que está muy compleja, porque los trabajadores de la mina a cielo abierto están convencidos de que se podría extender esa forma. Los profesionales piensan lo contrario y estoy empezando a mirar los cálculos que se han hecho para confirmar esa consideración.

¿Se podría considerar extender el rajo a cielo abierto por más tiempo?

Me parece muy difícil. Es necesario mirar cuidadosamente la calidad de la información.

¿Cuánto demorará ese análisis?

Del orden de dos meses.

¿Cómo ve la opción de Quetena?

Lo que he visto me sugiere que es muy difícil que ese yacimiento tenga alguna viabilidad de ser explotado. Está a tres kilómetros de Calama, en las cercanías de un acuífero protegido, a varios kilómetros de las plantas de la extensión norte de la Mina Sur. La ley de cabeza es del orden de 0,35 cobre total; el cobre soluble es en torno al 1,19-1,20; el consumo de ácido es de unos 30 kilos por tonelada. Con eso digo ¡Oh! Houston, we have a problem. Pero hay que sentarse, sacarle punta al lápiz, consultar y calcular. La contraparte tiene sus profesionales y al final llegaremos a un acuerdo.

¿Qué beneficios de los trabajadores deberían ponerse sobre las mesa para hacer de Chuqui rentable?

He escuchado que hay ciertos valores que se están utilizando y que impactan la rentabilidad del proyecto, y que si se utilizaran otro tipo de valores éste sería robusto. Eso hay que analizarlo a fondo, pero la llave para administrarlo, es la productividad de los equipos.

Si se aumenta la productividad, ¿podrían mantenerse las condiciones?

Esa es la madre del cordero. Mejorarían las condiciones. Pero, con mis casi cinco décadas de minería en el cuerpo, no imagino poder reducir los costos mina por tonelada movida a tal extremo de que sea factible profundizar el rajo 100 o 200 metros más. Es distinto cuando se está en la superficie, donde se puede mover, perforar, cargar y tronar una tonelada a US\$ 1,50-1,80. Cuando tienes que llevar la roca que está abajo hasta la superficie, son US\$ 3,5, 4 o 5 la tonelada, entonces son US\$ 20-25 costo mina para recuperar 15 libras de cobre fino, no parece razonable.

¿Cuándo se deberían tomar decisiones?

La alternativa de Chuqui es subterránea. Hay quienes creen que se podría extender la vida de Chuqui en mineral 4 o 5 años, pero eso significaría atrasar la mina subterránea.

¿Van a hacer un estudio externo?

No lo descarto. Esto es algo de perro grande, debería hacerlo una empresa de ingeniería, probablemente internacional.

¿Se ha conversado eso con el directorio?

Hemos conversado con Oscar Landerretche y nos parece razonable.

¿En las otras iniciativas también se harán estudios?

En general hay que hacer lo mismo en todos los proyectos. Andina 244 es un proyecto gigantesco, Dios se demoró siete días en hacer el mundo...

¿Hay que hacerlo por fases?

Parece razonable.

Después de tomar decisiones frente a Chuqui, ¿dónde se enfocará?

En todas partes. Con estudios simultáneos. Hay que gatillar a la brevedad Radomiro Tomic.

¿También puede ser modular?

Considera 100 mil toneladas, entiendo que eso ya está decidido.

¿Cómo ve la operación de Andina y Los Bronces?

Es un yacimiento fantástico, muy cerca de dos ciudades, cosa que complejiza la interacción con dos propiedades distintas y un ejercicio de coordinación bastante fino. En mis tiempos ya se hablaba de coordinar los planes mineros.

¿Unirlos podría ser una opción?

Hay enormes sinergias entre los yacimientos. Lo sé bien, porque tengo un amplio y profundo conocimiento de la operación y del potencial de Andina y de Disputada (Los Bronces) porque trabajé en ambas operaciones. Los Bronces es un yacimiento interesante, sin duda. Pero hoy día, lo que disponemos como proyecto de desarrollo para Andina es el proyecto Expansión Andina 244. Cualquier otra opción equivaldría a hacer ingeniería de servilleta.

¿Qué pasará con Salvador?

Lo que sé, es que tiene campamentos, caminos de acceso, agua, electricidad, una concentradora de 30 mil toneladas por día y me han contado que hay un recurso geológico por sobre 1.000 millones de toneladas con leyes 0,5. Mirando desde afuera uno dice, ¿por qué no? Pero los ingenieros tenemos que hacer pruebas.

Pero ya es un estructural...

Está en la lista, tiene un estudio de prefactibilidad. Tengo entendido que pasaría a la etapa de factibilidad.

-EL ESCENARIO "Hay desviaciones importantes en algunas divisiones. He escuchado que hay divisiones que no han cumplido sus planes de producción".

-EL NEGOCIO "Hay que competir no por producir más. Tienes que competir por rentabilizar de la mejor forma los activos a disposición. Ese es el negocio, en el buen sentido de la palabra".

-LOS COSTOS "Estar en la segunda mitad del segundo cuartil sería un buen resultado. No lo estoy prometiéndolo, pero es una aspiración. No es el trabajo de una persona".

-REESTRUCTURACION EJECUTIVA "No estoy seguro de cambiar muchas cosas. Es razonable que haya vicepresidencia del sur y del norte. La del norte se fue y hay que poner a alguien ahí".

-LA DIRECTRIZ "Pondría énfasis en tecnología e innovación y más en el control de costos y aumento de productividad, potenciar el controlar, controlar y controlar".