

# Codelco 2020: estatal busca ubicarse en primer cuartil de costos y elevar en 20% su productividad

*La Agenda de Productividad y Costos de Codelco, a la que tuvo acceso PULSO, busca por medio de ocho pilares volver a posicionar a la minera entre las más productivas de su rubro.*



“Nuestra encrucijada es clara: debemos cambiar o morir”.

Con estas palabras, el presidente ejecutivo de Codelco, Nelson Pizarro, dio el puntapié inicial a la “Agenda de Productividad y Costos 2020”. El documento interno de 78 páginas al que tuvo acceso PULSO, fue distribuido entre los trabajadores de la estatal y busca introducir medidas claras y específicas para cada división de la estatal, para volver a posicionar a la minera entre las más productivas de su rubro de cara a la próxima década, y enfrentar un panorama de bajos precios del cobre.

A través de ocho ejes, la empresa busca en cinco años elevar en un 20% la productividad, reducir el costo C3 en 25% y recortar los costos en US\$2.000 millones; y de esta manera, lograr posicionarse dentro del primer cuartil del costos.

El documento tomó un año en configurarse y estuvo a cargo de José Robles, vicepresidente de Productividad y Costos.

“El objetivo es poder definir una trayectoria que la podemos ir controlado año a año en su evolución pasando a ser parte de la estructura de costos de forma sustentable, de todos los logros que vamos obteniendo con los sucesivos planes de reducción de costos que hicimos”, explicó Robles, según señala el documento.

La agenda, indica el mismo Pizarro, busca responder a la pérdida de competitividad que ha experimentado la Corporación a raíz del boom de precios.

“Los números son muchas veces fríos, pero muestran con claridad a qué nos referimos cuando hablamos de la encrucijada que estamos viviendo. En el periodo 2000-2013 retrocedimos 15 lugares en competitividad en la minería mundial, operamos yacimientos con menor ley y a mayores distancias, y nuestros costos directos han aumentado un 29% entre 2011 y 2014”, dice.

En este sentido asegura que “si no iniciamos un proceso transformador que involucre a todos, trabajadores y trabajadores, administrativos, profesionales y ejecutivos, arriesgamos la vida de nuestra empresa. Es por eso que requerimos garantizar el futuro de la compañía con una provocadora reducción de costos operacionales y una ambiciosa agenda de proyectos estructurales, que ya han

requerido de una racionalización de sus costos de inversión”.

Los objetivos. El plan, que fue presentado a los trabajadores de manera interna, tiene ocho ejes estratégicos, con sus respectivas metas para cada división. “La división que se ve (más) afectada favorablemente es División Salvador porque estaba con los precios más altos en relación con las otras divisiones. Si comparamos resultados trimestrales, el año pasado tenía un cash cost (C1) de US\$2,56 y hoy día ya logramos mejorar ese costo a US\$1,80, y aún así tiene los mayores costos (...) En segundo lugar vienen divisiones del norte como Chuquicamata por la antigüedad de su mineral, y sus instalaciones degradadas”, aseguró Robles.

Respecto a los ejes de acción, el primero de ellos tiene relación con la excelencia operacional. En este sentido, se implementará una serie de herramientas para gestionar los procesos críticos e implementar mejoras estructurales por medio de la metodología Lean.

A modo de ejemplo, dentro de la división El Teniente ubicada en Rancagua, se propone la reducción de inventario y la optimización del plan del rajo sur; mientras que en División Radomiro Tomic se postula maximizar la producción a través de mejoras en la lixiviación primaria.

En segundo objetivo es avanzar hacia un mantenimiento proactivo, con el fin de optimizar la gestión de vida de los activos; y el tercero es buscar servicios de terceros de alta competitividad.

El cuarto punto tiene relación con la gestión de bienes. “Necesitamos generar un quiebre en la manera en que hemos generado la compra de bienes en Codelco, incorporando de una manera efectiva a proveedores mundiales como parte de una estrategia comercial que apunte a disminuir los costos de los bienes de forma significativa”.

Las cuatro siguientes son la búsqueda de sinergías y buenas prácticas; la gestión de activos; la aplicación de innovación y tecnología. y la mejora del capital de trabajo (ver relacionado).

Con esto, la minera espera un impacto en los costos y pavimentar el camino para alcanzar las metas hacia 2020.

¿Cuáles son estas? En primer lugar, incrementar la productividad de la minera en 18% al cierre de 2018 y en 20% al 2020. Esto significa elevar la extracción por trabajador desde lo 40,6 toneladas de 2016 a 47,4 toneladas en 2018 y 48,2 toneladas en 2020.

En segundo lugar pasar del actual segundo cuartil de costos al primero y reducir los costos al 2020 en US\$2.000 millones.

Las metas también incluyen una reducción significativa en el costo C3 neto cátodo. Durante el primer trimestre del año, la cuprífera registró un C3 de US\$2,13/libra, cifra 12% por encima de lo registrado al cierre de 2015. Sin embargo, desde la minera esperan superar este bache, explicado por una caída del

tipo de cambio que afectó las provisiones contables de cierre de las faenas mineras, y cerrar el año con un C3 de US\$1,95/libra.

Adicionalmente esperan registrar el próximo año un C3 de US\$1,66/libra y avanzar hacia los US\$1,45/libras hacia 2020.

Los desafíos para 2016. Además, dicha agenda tiene objetivos específicos para este año. Estos son reducir los costos en US\$242 millones e incrementar la rentabilidad de US\$97 millones. “Durante este año, el esfuerzo se centrará en los cuatro primeros ejes, mientras que los ejes 5, 6, 7 y 8 debiesen demostrar resultados a contar de 2017”, indica”.

“Dependiendo de las fluctuaciones del precio del cobre y del resultado del negocio, las metas de la agenda se irán ajustando para responder a los cambios requeridos. Lo importante es mantener el seguimiento de los proyectos de las divisiones y de Casa Matriz, con el proceso de toma de decisiones. Este es un punto relevante y necesario para asegurar el éxito de la implementación de la agenda”, advierte.

#### **CTC se adhiere a paro de la CUT y Codelco rechaza movilizaciones**

Movilizaciones en el Distrito Norte de Codelco y en la división Andina realizaron este martes los trabajadores contratistas de la estatal Codelco adheridos en la Confederación de Trabajadores del Cobre (CTC), en respaldo al paro nacional convocado por la Central Única de Trabajadores (CUT).

Este martes se realizó un paro nacional de la CUT, en la que solicitaba realizar cambios constitucionales para volver a incluir la titularidad sindical en la reforma laboral, luego que esta fuera rechazada por el Tribunal Constitucional.

En este marco, la agrupación que reúne a los trabajadores de Codelco se adhirió a la paralización, realizando manifestaciones en la Andina y en la división Chuquicamata, donde se registraron tomas ilegales de caminos y desórdenes.

Dichas manifestaciones tuvieron eco directo en la administración de la estatal, que rechazó los desórdenes e hizo un llamado a solidaridad con el difícil momento que se vive en Codelco como consecuencia de la caída del precio del metal rojo.

“Este adverso escenario nos obliga a seguir mejorando en todos nuestros indicadores, pues en estos momentos es cuando más necesitamos apalancar la productividad para resguardar la empleabilidad”, aseguró José Robles, vicepresidente de Productividad y Costos.

Las movilizaciones, explican en la estatal, entorpecen el normal desarrollo de las labores y perjudican las distintas operaciones, justo en momentos en que el llamado es a intensificar el ahorro y a hacer mejor la tarea diaria de la empresa, esto es, producir más cobre a menores costos.

“No basta con lo que hemos hecho, debemos seguir mejorando. Una paralización de faenas apunta en el sentido contrario de lo que hoy se requiere”, enfatizó Robles, más aún, resultan incomprensibles, ya que las prerrogativas de este grupo de trabajadores han sido recogidas en el correspondiente.

Asimismo, la estatal recordó que en 2013 los trabajadores contratistas suscribieron el Acuerdo Marco vigente hasta hoy, cuyas condiciones “fueron fijadas en un contexto económico muy distinto y que sin embargo han sido respetadas por Codelco”.

“Hemos hecho un esfuerzo extraordinario por cumplir los compromisos pactados hace tres años, cuando el precio del cobre era cerca de 40% mayor. No podemos arriesgar la sustentabilidad de Codelco por la pretensión de mejoras que están fuera del contexto que hoy vive la industria”, concluyó Robles.

Lo más visto

**Empresa & Mercado**