

En 2014 y durante tres meses, Octavio Araneda fue presidente ejecutivo de Codelco. Ya conoce la rutina, las presiones y las exigencias del cargo. Pese a eso, cinco años después y justo cuando acaba de cumplir tres meses en esta misma posición como mandamás de la minera estatal, el ingeniero oriundo de San Vicente de Tagua Tagua asegura que se siente distinto, que esta vez el desafío es mucho más grande: "Ya no es manejar una transición entre dos presidentes ejecutivos, es impulsar un gran modelo de cambio para Codelco", plantea.

Araneda es el único de los 15 presidentes ejecutivos que ha tenido la corporación que ha hecho toda su carrera en Codelco. Son 33 años en los que ha desempeñado 13 cargos de alguna forma lo han vinculado con todas las divisiones de la minera y le han permitido conocer en detalle todos los engranajes que mueven a la mayor productora de cobre del mundo. Con ese sustento, el sucesor de Nelson Pizarro a la cabeza de la minera tratará de completar lo que denomina "reconstrucción física" de Codelco, proceso que comenzó hace más de una década y considerará ejecutar seis proyectos estructurales e inversiones millonarias. De ellos, Ministro Hales ya está en operación y la transición de Chuquibambilla a explotación subterránea inició hace un par de meses la fase de puesta en marcha y escalamiento de su producción.

Codelco del año 2027 en adelante será muy, muy distinta de la que era hace cuatro o cinco años, pero esta transformación de la compañía va más allá de lo físico, es un cambio profundo en la gestión, en la forma de hacer las cosas, la cultura y varios otros aspectos que estructuramos en cinco pilares, con el objetivo de dejar a Codelco en una posición productiva, de costos e inversión más cómoda y más competitiva en relación con sus pares de la industria", asegura en su oficina del piso II de la casa matriz de la cuprera, en su primera entrevista tras asumir el cargo.

La tarea no es simple, ya que por diversas razones se fue alterando la secuencia de desarrollo del portafolio de iniciativas que buscan mantener la producción de la estatal en el rango actual de 1,7 millones de toneladas anuales, pese a que la intención inicial era más optimista, y tratar de llegar a los dos millones de toneladas del metal. Así, la ejecución de los proyectos se acumuló, dejando como saldo un plan de inversiones que a diez años ronda los US\$ 40 mil millones. En un entorno cada vez más desafiante, en Codelco tienen que hacer malabares para cubrir dicho monto, no solo por la volatilidad del precio de los metales, sino por el empobrecimiento de las condiciones productivas: la roca es más dura y las regulaciones, más exigentes, por nombrar algunos elementos.

Pese a esto, Araneda reconoce que frente a este panorama no tiene muchas alternativas: "La transformación que iniciamos no tiene vuelta atrás si queremos seguir aportando a Chile por al menos 50 años más como lo hemos hecho en el pasado, con excedentes por US\$ 100 mil millones. El país cada día nos va a pedir más, es e razonable, lógico y estamos conscientes de eso", dice.

—Hace unos días en una visita a Radomiro Tomic usted dijo que Codelco no tiene una segunda oportunidad. ¿Qué tan dramática es la situación de la empresa?

"Estamos en una posición de no retorno, o es esto, o el destino de Codelco se verá bien complicado. Estamos en medio de la construcción de varios proyectos y si no lo hacemos bien, la situación para Codelco será súper complicada. Por otro lado, dada la condición que tiene la compañía y lo que está pasando en el país, es muy importante lograr estos objetivos de transformación para apalancar el financiamiento de nuestra cartera de inversiones. Tenemos que hacer un esfuerzo mucho mayor, hacer los proyectos más livianos y baratos, y al mismo tiempo generar lucas, para poder llevarlos a la práctica. Ahí lo más relevante es la Fase II de Radomiro Tomic, Rajo Inca del Salvador también, y me encantaría poder hacer el Desarrollo Andina".

—La crisis social modificó su plan de instalación en Codelco y este proceso de transformación?

"La crisis de alguna forma ha generado mayor motivación para impulsar este proceso de transformación, y nos ha ayudado a venderle este plan a nuestra gente, porque le hace mucho más sentido, le deja más claro que el rol de Codelco es hacer las cosas mucho mejor y entregar más excedentes.

Octavio Araneda, presidente ejecutivo de Codelco:

"NOS HEMOS PLANTEADO EL DESAFÍO DE ENTREGAR EXCEDENTES ADICIONALES por US\$ 1.000 millones a partir de 2021"



Octavio Araneda, presidente ejecutivo de Codelco.

El ejecutivo explica que la crisis social les ha servido para alinear a los trabajadores en la tarea de incrementar el aporte de la empresa al Estado. Buena parte de estos recursos provendrá de la reducción del gasto que ya el próximo año debería implicar un incremento de excedentes por US\$ 400 millones respecto del resultado de 2018, es decir, la meta es lograr excedentes por US\$ 2.400 millones. Araneda explica aquí su fórmula. • JESSICA ESTURILLO y TOMÁS VERGARA

Eso es lo que el país quiere de nosotros, ese es nuestro aporte".

—¿Cuál es su propuesta para lograr estos objetivos?

"Los objetivos más duros están en dos grandes dimensiones. La primera es el resultado, y ahí nos hemos planteado el desafío de entregar excedentes adicionales por US\$ 1.000 millones a partir de 2021. Eso es lo que estamos buscando, y para eso, como un primer escalón en el presupuesto 2020, nos pusimos como desafío apuntar a US\$ 400 millones como excedentes adicionales, tomando como base el año 2018, que, aunque desafiante, fue un buen año (ese año Codelco reportó excedentes por US\$ 2.000 millones)".

—¿Cuánto incide el precio del cobre en la probabilidad de superar este desafío?

"Por las series que manejamos estamos considerando un precio de cobre de mediano plazo que oscila entre poco más de US\$ 2,6 y US\$ 2,8 por libra. Sin embargo, gran

"Dado que tenemos un gran requerimiento de inversión, estamos siendo extremadamente selectivos en los proyectos que hacemos. Un filtro que estamos poniendo es la necesidad real de los proyectos. ¿Qué es lo más novedoso ahí? El lean design, que apunta a que el diseño se apege estrictamente, ni un centímetro más y ni uno menos, a cumplir la funcionalidad básica de capacidad, seguridad, medio ambiente, producción y estabilidad".

—¿Pero eso no es como lo obvio?

"La práctica habitual de ingeniería es dejar espacios y holguras que muchas veces pueden llegar a utilizarse, pero dado que estamos tremendamente ajustados en los requerimientos de capex (inversión), es un tema que hoy nos estamos cuestionando y optando porque si más adelante se da la necesidad, haremos ampliaciones. Con esto las holguras se van a reducir, porque al final cuestan mucha plata.

"Donde más valor se puede obtener, por reducción de complejidad constructiva y costos, es en los proyectos en etapa de diseño; estamos hablando de la eventual expansión de Andina y la Fase II de Radomiro Tomic, ahí hay una apuesta muy grande para buscar mejoras de diseño. En Rajo Inca también hicimos un diseño súper ajustado, aplicando estos conceptos".

—Hace unos días, en la entrega de resultados a septiembre, dijo que construyeron el presupuesto sin considerar aportes de capitalización. ¿Eso qué significa?

"Lo que buscamos con esta transformación es apalancar y apoyar fuertemente con nuestra gestión el financiamiento de los proyectos estructurales. Por eso para nosotros es un clave, y así se lo seguiremos pregonando a los 16 mil viejos propios y a los 30 mil contratistas, para comprometerlos, porque eso nos permitirá hacer nuestros proyectos estructurales, proyectar a Codelco por 40 a 50 años más en una posición competitiva súper cómoda y razonable".

—¿Quiere decir que en el corto plazo al menos no esperan aportes del Estado?

"Mantenemos permanentes conversaciones con el Ministerio de Hacienda, donde hay conciencia de la necesidad de apoyar a Codelco. Sin embargo, como parte del proceso de transformación, estamos reduciendo el esfuerzo para disminuir las necesidades de financiamiento a través de la reducción de costos y la optimización de la cartera de inversiones".

Codelco compra cada año bienes y servicios por US\$ 7 mil millones

La excelencia operacional es otro eje del

cambio que Araneda impulsa. Ahí, dice, las "palancas" son mejorar el mantenimiento de los activos para lograr la continuidad operacional y buscar los límites técnicos de los equipos para que operen en los niveles para los que fueron diseñados.

La excelencia en el abastecimiento es otra de las claves del plan. Al año Codelco compra bienes y servicios por unos US\$ 7 mil millones. "Estamos mejorando todo lo relacionado con el abastecimiento, para comprar lo que realmente se necesita, con los mejores precios y condiciones. Parte importante de este gasto está en los servicios, por eso buscamos traspasar nuestras mejores prácticas de productividad a los contratistas", plantea el timonel de Codelco y agrega que la gestión del talento es relevante, porque todo el cambio físico y de gestión propuesto requiere un upgrade a todo el talento de la organización.

—¿Choca ese plan con el proyecto que reduce los sueldos de las empresas públicas?

"Tenemos una política de remuneraciones que fija el directorio y que en un marco razonable busca mantener a Codelco competitiva frente a la industria. Nos levantan gente de la minería nacional y también de afuera, y como promedio hemos estimado que estamos un 20% por debajo de la media de sueldos. Obviamente, el talento es clave para hacer una buena gestión y para poder proyectar a una compañía como esta".

—¿Cómo ve el panorama de las cinco negociaciones colectivas de 2020, tres de ellas en El Teniente, de donde usted proviene?

"Lo veo bien, el 2021 va a ser más exigente. Con El Teniente no deberíamos tener problemas, vamos a salir bien".

—¿Le preocupa la crisis de la Federación de Trabajadores del Cobre?

"Estamos mirando, y espero que lo resuelvan pronto. Los sindicatos son un actor relevante en esta compañía y tratamos de tener una relación fluida con ellos, y seguimos haciendo nuestro mayor esfuerzo".

—La racionalización del recurso humano se ha instalado hasta ahora en la transición de Chuqui a subterránea. ¿La racionalización se hará extensiva a todo Codelco?

"La transformación de Codelco implica avanzar hacia perfiles de trabajadores, profesionales y ejecutivos con las habilidades que requiere la minería para los desafíos actuales y futuros. Al mismo tiempo, necesitamos líderes que incorporen dentro de su rol el desarrollo de las personas, es decir, las habilidades técnicas y adaptativas de sus equipos de trabajo. Chuquibambilla Subterránea fue nuestro primer proyecto estructural inaugurado. En él se plasman los atributos que harán posible proyectar a Codelco por varias décadas más: mayor seguridad, sustentabilidad, innovación y tecnología para un negocio altamente competitivo. Este proyecto es el puntapié inicial para la transformación que involucrará a toda la corporación".

Probidad de ejecutivos: "No solo tendrán que declarar el conflicto de interés real y potencial, sino que también los conflictos aparentes".

parte de estos US\$ 1.000 millones adicionales que queremos entregar al año a partir de 2021 están asociados a menores gastos. También hay cosas de producción, pero más del 50% tiene que ver con ahorros de costos, por lo que buena parte de este compromiso está aislado del precio".

—¿Cómo propone reducir US\$ 8.000 millones (20%) de la inversión proyectada sin prescindir de ningún proyecto en carpeta?

"Ese es el otro desafío gigante que nos hemos puesto. En los próximos diez años tenemos una cartera de US\$ 40 mil millones. No hay ninguna compañía minera de cobre que tenga focalizado en un solo país un nivel de inversión similar a este.

"¿Qué nos permitirán estos objetivos? Primero, posicionar a Codelco en el segundo cuartil de costos de la industria, una posición súper cómoda dentro del 50% de los productores de menores costos. Lo otro es que el reducir parte importante del requerimiento de inversiones, generando al mismo tiempo más caja, nos ayudará mucho para financiar los proyectos estructurales".

—¿Es realista pensar en reducir la inversión manteniendo todos los proyectos?

"Si se dan condiciones favorables, probablemente haremos otra emisión de bonos"

A fines de septiembre, Codelco colocó en Nueva York bonos por US\$ 2.000 millones. El objetivo de esta operación fue desplazar vencimientos de corto y mediano plazo, aprovechando condiciones financieras más favorables y también financiar parte del plan de inversión de sus proyectos estructurales.

La deuda es un flanco importante para

la administración de Codelco. Considerando esta última operación, esta ronda los US\$ 17 mil millones, y las estimaciones apuntan a que US\$ 20 mil millones sería un nivel "incómodo" para la firma.

Al tiempo que reconoce que es inevitable que sigan endeudándose, el presidente ejecutivo de Codelco, Octavio Araneda, precisa que el plan de transformación

que está impulsando les ayudará a mitigar ese incremento. "Estamos buscando tener un nivel de deuda que sea razonable para esta compañía", dice.

—¿Qué nivel es razonable?

"Eso dependerá de cómo se mueva el mercado de deuda, que está cambiando bastante, pero hasta el momento no

tenemos problemas para seguir captando financiamiento y estamos obteniendo buenas tasas".

—Eso quiere decir que están preparando nuevas emisiones de bonos?

"Es un tema que hay que evaluar, si se dan las condiciones favorables, probablemente haremos otra emisión".

—¿Podrían superar los US\$ 20 mil millones de deuda?

"Es un tema que tenemos que ir evaluando, depende de muchas cosas. El precio del cobre es una variable fundamental, y por otro lado, si logramos estos US\$ 1.000 millones más de excedentes, la razón deuda/generación de caja se modifica mucho".



Conflictos de interés de altos ejecutivos: "La normativa que definió el directorio en su momento está impecable. Lo que hay son algunos casos que están más al límite"

Mejorar los estándares y las prácticas de probidad y transparencia es parte de la hoja de ruta que Octavio Aráneda trazó para Codelco, porque en los tiempos que corren, dice, es un tema fundamental.

La agenda considera profundizar los progresos alcanzados en los últimos años y para eso, adelante, aumentarán el entrenamiento, la difusión y la concientización respecto de un tema que en las últimas semanas los tuvo en la palestra: la declaración y el manejo de conflictos de interés en la administración de la estatal.

A mediados de noviembre, un reportaje de Canal 13 denunció supuestos conflictos de interés del expresidente ejecutivo de la compañía Nelson Pizarro Contador, derivados de la compra de una casa a un precio inferior al del mercado por parte de uno de sus hijos al socio de una empresa que se adjudicó un polémico contrato para el movimiento de material en la división El Salvador.

Luego, Codelco desvinculó al vicepresidente de Gestión de Recursos Mineros y Desarrollo de la compañía, José Pesce, tras detectar en una auditoría interna que el profesional no declaró una relación con una empresa de ingeniería que prestaba servicios a la estatal.

—Los casos de conflictos de interés de altos ejecutivos de la empresa hablan de una práctica más extendida. ¿Se quedaron cortos en lo que se venía haciendo en materia de probidad y transparencia?

"La normativa que definió el directorio en su momento está impecable. Lo que hay aquí son algunos casos que están más al límite y que la normativa no especificaba en forma precisa".

—¿El control fue insuficiente? Son casos que llegaron hasta lo más alto de la empresa.

"En estas materias hay que estar siempre yendo más allá, porque si me pregunta y viendo cómo evoluciona el mundo, en un año más probablemente el requerimiento de la sociedad será mucho mayor que el actual, especialmente con lo que está pasando ahora en el país".

"Esto también es parte del cambio cultural que tenemos que hacer. La gente en Codelco



tiene que entender que a nosotros se nos exige un estándar de probidad altísimo y que cada día será mayor, junto a la transparencia en todo lo que hacemos por la altísima cantidad de recursos que manejamos, lo que a todos los que trabajamos en Codelco y tenemos ese poder de decisión, nos da una cuota de responsabilidad más alta que tenemos que asumir".

—¿Se siente más expuesto en su rol a partir de lo que está sucediendo con su antecesor?

"Básicamente esto me mueve a hacer un esfuerzo mucho más grande para posicionar a la probidad como una de las prioridades más relevantes para Codelco y estamos iniciando un proceso para que la gente entienda mejor que hoy estos temas no son tolerables".

—¿Qué convicción personal tiene de lo sucedido con Nelson Pizarro? ¿Cuál es el cuestionamiento que lleva al directorio a entregar antecedentes al Ministerio Público? ¿Lo desilusiona lo sucedido con Nelson Pizarro?

"El tema está siendo investigado por la fiscalía, que es el órgano encargado de dilucidar los alcances de los antecedentes que pusimos a su disposición. No opinaré al respecto".

—¿Ha tenido la posibilidad de hablar con

Pizarro?

"No, no he conversado con él".

—A su juicio, ¿era realmente recomendable firmar el contrato en El Salvador y después renovarlo?

"Yo entiendo que sí".

—¿Era recomendable mantener a ese contratista?

"Entiendo que sí".

—La salida de Pesce generó incomodidad entre ejecutivos de la empresa, que estiman que se trató de un error y que no hubo dolor.

"No es así. Lo que hay es dolor porque se trata de un compañero de trabajo, un colega al que conocemos desde hace muchos años y por quien sentimos cariño, pero que claramente cometió un error".

—¿Con la salida de ese ejecutivo, la empresa quiere dar la señal de que en estas materias el criterio será que caiga quien caiga?

"Sí, señor".

—¿Lo de Pesce y Pizarro, no le da un punto a la Contraloría en la disputa judicial que mantienen?

"Son cosas distintas. La disputa con la Contraloría no es sobre si fiscaliza o no a Codelco, sino que cuál es la ley aplicable a Codelco. La Contraloría establece que la ley pertinente es la de Compras Públicas y Codelco dice que es la de Sociedades Anónimas y el decreto que creó el gobierno corporativo. Ese punto de discusión es bastante relevante, porque bajo el marco de la Ley de Compras Públicas no podríamos hacer negocios con partes relacionadas y eso sería muy complicado, porque Codelco es muy grande y este es un país muy chico, entonces no podríamos hacer negocios con nadie".

—¿Hay posibilidad de algún acuerdo?

"Lo que tenemos es el proceso ante la justicia. No hay ninguna novedad más allá, salvo el proyecto que anunció el Gobierno, que es una luz de esperanza para que esta cosa se resuelva vía una definición legislativa y no judicial".

Declaraciones con mayor alcance

Para profundizar el trabajo en materia de probidad y transparencia, Aráneda plantea que están aumentando el alcance de la declaración que deben realizar los trabajadores que tienen relación con el sistema de compras.

"No solo tendrán que declarar el conflicto de interés real y potencial, sino que también los conflictos aparentes, que muchas veces son más difíciles de entender por parte de las personas. Le estamos diciendo a la gente que en esto no solo hay que ser, sino que también parecer", explica.

Añade que esta ampliación del alcance de las declaraciones de relación la están haciendo extensiva a sus proveedores, con lo que ahora no solo tendrán que declarar si algún ejecutivo o algún pariente hasta el segundo grado de consanguinidad que esté en Codelco tiene alguna relación de negocios con esa empresa proveedora.

"Lo más importante es la inhabilidad del ejecutivo o del funcionario de Codelco", plantea Aráneda y precisa que han identificado que unos 2.000 funcionarios de la estatal tienen alguna relación con el sistema de compras o de administración de contratos y para ellos es que se está ampliando el alcance de las declaraciones que tienen que hacer.