

Pais: Chile
Fecha: 2014-07-06
Medio: El Mercurio

Sección: Economía y Negocios Domingo
Página(s): B4-B5

Óscar Landerretche, presidente del directorio de la compañía estatal:

"Uno puede jugar a que tiene un tremendo gobierno corporativo, pero al final Codelco parece más una empresa familiar"

El máximo directivo de la corporación destaca que existe un compromiso de la Presidenta Bachelet de hacer viables los proyectos estructurales, como se expresó el 21 de mayo. Pero, aclara, el Gobierno puede decidir no ejecutar alguna inversión.

VALERIA IBARRA y PABLO OBREGON

Sorry . Son cerca de las 20 horas del jueves 3 de julio cuando Óscar Landerretche Moreno, presidente del directorio de Codelco desde el 12 de mayo pasado, llega apurado a un café de La Reina. Viene de El Teniente, con parka y bototos. En 10 horas más partirá a la División Andina. Es parte de su labor como máximo directivo en la mayor empresa cuprera del mundo, la compañía que más aporta al fisco chileno.

Landerretche fue contactado por el equipo de Michelle Bachelet en plena campaña electoral. En ese momento declinó un cargo porque quería seguir en la dirección de la Escuela de Economía de la Universidad de Chile. Pero luego el ministro de Hacienda, Alberto Arenas, le pidió presidir Codelco, enfatizando que era clave viabilizar los proyectos estructurales, cinco grandes inversiones por más de US\$ 23 mil millones.

"Le tengo mucho aprecio al ministro Arenas, es un amigo, y quiero que le vaya bien a este gobierno", dice al explicar por qué aceptó el cargo. Este economista, doctorado en el MIT, vivió su infancia en Inglaterra y volvió a Chile en 1990. Arenas lo convenció de tomar las riendas de Codelco cuando esta empresa necesita millonarias inversiones, tiene problemas de productividad, tiene altos costos y una tensa relación con los sindicatos, lo que ha llevado a algunos a hablar de un cogobierno dentro de la cuprera. Para cerrar el círculo, la estatal aún no cuenta con un presidente ejecutivo definitivo.

Entre las decisiones que se deben abordar en esta administración está si Chuquicamata pasa a ser subterránea -en cuyo caso se necesitan menos trabajadores-; un nuevo nivel de El Teniente y si se hace una expansión de Andina.

-A inicios de la semana, Hacienda autorizó a Codelco a usar con cargo a sus excedentes solo US\$ 200 millones de los US\$ 1.200 millones que pidió. ¿Es una señal mezquina?

"No creo que haya sido mezquina. El Gobierno fue bastante claro en que esos US\$ 200 millones eran el comienzo del proceso de capitalización y no me parece que uno pueda calificar de mezquino al Gobierno cuando el 21 de mayo la Presidenta Bachelet dijo que iba a haber una ley de capitalización de largo plazo de Codelco. El procedimiento funciona de esta manera: la junta de accionistas les presenta en marzo a sus accionistas, que es el Gobierno, cuánto necesita de financiamiento y el Gobierno por ley tiene que dar respuesta en esta fecha. Había que pasar por eso, pero siempre ha estado súper claro que el tema de financiamiento de Codelco se va a resolver a través de esta ley y no por goteo".

-Trabajadores y expertos en minería consideran que es muy insuficiente.

"Si uno interpreta que este es todo el financiamiento, yo estaría de acuerdo en que es insuficiente. Pero dado que el Gobierno dijo que son US\$ 200 millones para comenzar la capitalización y además vamos a hacer una ley de financiamiento que termine con esto de que Codelco tiene que estar todos los años negociando su financiamiento, me parece que uno podría inferir que no son solo US\$ 200 millones".

-Pero eso va a depender de cuánto se demore la ley, y eso no depende del Ejecutivo.

"Ese es el problema con todas las leyes. Pero el problema de Codelco, de que tiene que estar todos los años regateando su financiamiento, es tan estructural, que bien vale el riesgo que usted está manifestando. El esquema de gobierno corporativo de Codelco está incompleto en la medida en que no tiene esta ley de financiamiento que separe el problema de financiamiento de los presupuestos anuales".

-¿La administración de Codelco participará en la elaboración del proyecto?

"El directorio de Codelco no es un agente legislativo. Lo que sí es muy probable es que el Gobierno interactúe con el directorio y también con los gerentes y los equipos técnicos de Codelco en el diseño de esa ley. Es muy probable que se ayude a elaborarla, pero la responsabilidad del proyecto es del Gobierno".

-¿El compromiso del Gobierno es financiar el plan de inversiones por US\$ 23 mil millones?

"No soy vocero del Gobierno, no voy a responder qué va a hacer el Gobierno. Creemos que lo manifestado por la Presidenta va en la dirección de que va a haber un compromiso con el financiamiento de los proyectos estructurales, pero yo no puedo hacer una afirmación taxativa".

-¿A usted el Gobierno le planteó un orden de prioridades respecto a los proyectos estructurales?

"No, justamente uno de los problemas que ha habido es que producto de la incertidumbre a las que ha sido sometida la compañía durante los últimos diez años en términos de financiamiento, todos los proyectos hay que ejecutarlos. Si hubiéramos tenido esta discusión hace diez años, habría sido bastante natural cómo ordenarlos, pero en este momento no es así, necesitamos abordar el tema de Radomiro Tomic, necesitamos ordenar el Chuqui subterráneo, Andina. No hay muchas holguras. La única holgura es decidir si se hacen o no se hacen, porque también es legítimo decir que no lo vamos a hacer".

-¿Es posible que alguno de los proyectos estructurales no se haga?

"Todo es posible y va a depender de las señales de financiamiento. Yo siento que esto es bastante urgente. El Gobierno ha señalado que en el segundo semestre se va a definir respecto del financiamiento para viabilizar estos proyectos que han estado detenidos por casi una década. O bien decidir que no se hacen, pero ahí va a haber que ser bastante franco con la ciudadanía y explicarle cuáles van a ser las consecuencias en términos de ingresos fiscales de no hacer las inversiones".

"La compañía está que corta las huinchas"

-La capitalización de Codelco, ¿va a estar vinculada a ciertos compromisos en términos de reducción de costos?

"Como todo dueño de una compañía, el Gobierno tiene el derecho y el deber de exigir cosas. Por lo tanto, inevitablemente la ley de financiamiento de Codelco va a tener que estar envuelta en un conjunto de compromisos. Pero eso es lo que haría cualquier dueño con cualquier compañía. Eso implica ciertos compromisos en términos de costos, de eficiencia y de productividad".

-¿Esos requisitos de costos van a ser explicitados en el proyecto de ley?

"No sé si corresponda, probablemente no. Sí creo que van a ser compromisos bastante explícitos del dueño y la alta gerencia de la compañía".

-¿Pero la viabilidad de esos proyectos va a depender de la capacidad de la empresa para ajustar sus costos?

"Por supuesto, va a requerir un esfuerzo de gestión muy importante de parte de la empresa. Esta misma semana han estado reunidos los equipos, revisando las capacidades de gestión. El presidente ejecutivo interino ha estado presidiendo sesiones de trabajo para determinar justamente cuáles son las áreas de gestión que requieren refuerzo. La compañía está que corta las huinchas, la han tenido amarrada, con las riendas contenidas durante muchísimo tiempo con estos proyectos y lo que quiere es hacerlo, lo quieren los técnicos, lo quieren los gerentes y lo quiere el país, pero hay que tomar la decisión de si se hace o no".

-Según un cálculo de Codelco, si no se hacen estos proyectos la producción va a caer 40% y eso le va a significar al fisco una merma de excedentes de al menos US\$ 15 mil millones. ¿Qué se va a privilegiar? ¿Tener la plata ahora?

"Usted está haciendo una pregunta sobre política fiscal que yo no puedo responder, no soy el ministro de Hacienda ni el director de Presupuestos. Si no hacemos las inversiones, vamos a tener una caída significativa de la producción, que va a disminuir en un tercio, incluso en un 40% el aporte que podría hacer Codelco al Estado. Eso es cierto. Si alguien tomara la decisión de no proveer el financiamiento para los proyectos o demorarlo, tiene que hacerse cargo de la planificación fiscal y de la situación financiera que eso va a generar".

-¿A qué plazo debería definirse el presupuesto para Codelco?

"Una cosa es Codelco en estado de 'normalidad' y otra es Codelco ahora. Codelco enfrentando los desafíos estructurales que tiene ahora -por lo que mucha gente habla de una refundación de Codelco- genera un tipo de necesidad y compromiso de financiamiento. Otra cosa distinta es cuando tiene los proyectos andando y está invirtiendo, en que es viable presupuestos por quinquenio, que se vayan revisando año a año. En la situación actual de Codelco, podríamos pensar en un presupuesto más largo, de ocho años por ejemplo, debido a los proyectos estructurales".

-Circula la versión de que el Gobierno nominó a los nuevos directores y a usted con el objetivo de no tener conflictos con los sindicatos. ¿Es cierto?

"No, no he recibido ese mandato. Me parece un mandato bastante razonable, pero no lo he recibido. A mí lo que se me ha manifestado es viabilizar los proyectos estructurales e, implícitamente, para lograr esto necesitamos acuerdos dentro de la compañía, no solo con los trabajadores, sino con la gerencia y el dueño y con las comunidades. En ese sentido, se me ha pedido (acuerdo con los sindicatos), no como un objetivo en sí mismo, sino para viabilizar lo que la compañía tiene que hacer".

Sin ley de financiamiento, el gobierno corporativo "es un poco un saludo a la bandera"

Uno de los episodios más polémicos de los últimos meses fue la salida de Thomas Keller de la presidencia ejecutiva de Codelco. Su remoción se decidió en un extenuante directorio, sin que estuviera listo su sucesor.

-¿A qué atribuye la salida de Thomas Keller de la presidencia ejecutiva? El gobierno corporativo buscaba desacoplar a Codelco de los ciclos políticos.

"La situación de Thomas Keller se generó debido a un enorme esfuerzo que él y su equipo hicieron en temas de (reducción) de costos y eso generó un tremendo desgaste. Respecto al gobierno corporativo, considero que la ley está incompleta".

"Una ley de gobierno corporativo que incluye que los directores del Gobierno seamos elegidos con el ciclo electoral, vayan a preguntarle a quién diseñó eso. Si uno diseña un gobierno corporativo que cambia con el ciclo electoral y después le pide que no pase nada con el ciclo electoral, me parece que es una cosa bien curiosa, no me parece

técnicamente bien hecho".

-Lo hizo el primer gobierno de Michelle Bachelet.

"Da lo mismo. No me parece que esté bien hecho. Los tres directores (del Gobierno) debieran elegirse en período de tres años intercalados u otra fórmula, más parecida al Banco Central. Ese es el problema y uno no puede manifestarse sorprendido por los efectos de algo que está mal hecho, sorry".

"Segundo, si Codelco tiene que ir año a año a pedir el financiamiento al Gobierno, eso hace que dé un poco lo mismo la estructura del gobierno corporativo y creo que eso se demostró durante la administración pasada también. Uno puede jugar a que tiene un tremendo gobierno corporativo, que es como una sociedad anónima, pero al final parece más una empresa familiar. Sin la ley de financiamiento, lo otro es un poco un saludo a la bandera. Tenemos que mirar el esquema de gobierno corporativo de una manera un poco más madura".

-¿Por qué se forzó la salida de Keller cuando aún no tenían su sucesor?

"Vinimos a hacernos cargo de una crisis en Codelco que no fue creada por nosotros. Fue en este mismo periódico donde el presidente ejecutivo nos dijo que 'sería todo' en su relación con la compañía. Esa entrevista la dio en base a cómo él se sentía, antes de que hubiésemos interactuado mucho con él. Me parece que atribuir al nuevo directorio lo que ocurrió no es muy justo".

-¿Le hubiera gustado que Keller se quedara hasta tener un sucesor?

"Sí. Yo incluso hice gestiones para ver si era posible eso. Y no fue posible. No había condiciones para el trabajo en equipo. No es culpa de uno u otro, es el equipo que no funciona".

"Inevitablemente la ley de financiamiento de Codelco va a tener que estar envuelta en un conjunto de compromisos. Pero eso es lo que haría cualquier dueño con cualquier compañía. Eso implica ciertos compromisos en términos de costos, de eficiencia y de productividad".

"La compañía está que corta las huinchas, la han tenido amarrada, con las riendas contenidas durante muchísimo tiempo con estos proyectos y lo quieren los técnicos, lo quieren los gerentes y lo quiere el país, pero hay que tomar la decisión de si se hace o no".

"A mí lo que se me ha manifestado es viabilizar los proyectos estructurales e, implícitamente, para lograr esto necesitamos acuerdos dentro de la compañía, no solo con los trabajadores, sino con la gerencia y el dueño y con las comunidades".

"Si nosotros no hacemos las inversiones, vamos a tener una caída significativa de la producción, que va a disminuir en un tercio, incluso en un 40% el aporte que podría hacer Codelco al Estado. Eso es cierto".

Nuevo presidente ejecutivo: "Puede ser una mujer, venir de otra industria... puede ser Sampaoli... a Sampaoli lo compro ahora"

Hace un mes dejó el cargo Thomas Keller

Óscar Landerretche está totalmente involucrado en la búsqueda de un nuevo presidente ejecutivo. "Contratamos un head hunter que nos va a proveer nombres, pero hemos dicho que es un proceso abierto, y vamos a resolver lo antes posible. No nos hemos colocado un plazo, porque creemos que no es factible, pero sí actuamos con la mayor celeridad posible. Nosotros le dijimos al head hunter ' mire, aquí existen todos estos nombres, y queremos más, y nuevos, y distintos, internacionales'. ¡Ah! Quiero decir que Codelco sí tiene un presidente ejecutivo".

-Pero es interino..

"Podría ser permanente; no sabemos".

-¿Han evaluado que sea el presidente titular?

"No puedo ni confirmar ni desmentir eso. Obviamente que hay candidatos internos, más de uno, de hecho. También puede venir de otro sector. Necesitamos una persona con grandes capacidades de gestión".

-¿Han pensado en ex presidentes ejecutivos, como Diego Hernández?

"No voy a revelar ningún tipo de antecedentes al respecto".

-¿O ex vicepresidentes, como Nelson Pizarro o Sergio Jarpa? También André Sougarret...

"Hay muchos nombres, y es obvio que estamos analizando nombres como esos. Yo apelaría a la paciencia. Estamos tratando de que este proceso sea lo más rápido posible, porque la compañía requiere de definiciones y que nos pongamos a trabajar hacia adelante, pero lo tenemos que hacer bien".

-¿Cuándo podría llegar?

"Por mí que fuera en una semana. Puede que sea un mes o tome un poco más que eso. El proceso es difícil, porque requiere que todos los directores hablen con las personas, se formen una convicción sobre ellos. Son muy distintos los directores".

-¿La decisión la tomará únicamente el directorio? ¿No se consultará con la Presidenta o con el ministro de Hacienda dado?

"No. Cuando se nos nominó, se nos dijo que debíamos ejercer este cargo con independencia".

-¿Tiene que ser unánime?

"Sería ideal, pero no tiene por qué serlo. Puede ser una mujer, venir de otra industria, extranjero... puede ser Sampaoli... A Sampaoli te lo compro ahora".

-¿Qué tanta sintonía debe tener con el gobierno y sus objetivos?

"Deber tener total y absoluta sintonía con los objetivos del dueño respecto de la compañía: esto es del Estado respecto de los desafíos estratégicos de Codelco. No creo que deba tener una visión muy sofisticada sobre la reforma educativa o el multi-RUT".

-¿Tiene que compartir la idea de que Codelco sea estatal?

"Sí. Obvio. No existe ninguna posibilidad de (que piense) lo contrario. Absolutamente".

-Hay directores que no descartan que Codelco tenga capital privado...

"Ninguno me lo ha manifestado a mí. La política del Estado chileno es que Codelco sea 100% estatal, y el presidente ejecutivo debe compartirla. Además, a él no se le escoge para tomar esa decisión. Su rol es ejecutar los proyectos y ganar los recursos que queremos generar para el Estado, pero la discusión de la estructura de propiedad de la compañía no es una decisión del gerente".

-¿Y si el candidato pide condiciones, como tener capital para los proyectos?

"Yo creo que el gerente general que llegue tendrá que abordar los desafíos que toda la empresa va a tener que abordar en las condiciones que se encuentra la empresa en el momento que asuma. No creo que tenga ninguna posibilidad de exigirle al gobierno más allá de lo que el gobierno quiera hacer".

-¿No cree que la falta de una definición en la capitalización puede inhibir a buenos candidatos?

"Puede ser. Pero es parte del negocio. Codelco tiene la particularidad, esta incomplitud en el marco del gobierno corporativo en el financiamiento, pero es parte de las condiciones en que se mueve la compañía. Es parte del juego".
"Quien llegue a Codelco tiene que gestionar la compañía en un marco de compromiso con los proyectos estructurales, que se va a manifestar en una ley de financiamiento de Codelco que se va a presentar durante el segundo semestre, y por el momento nos ha capitalizado con US\$ 200 millones. Y tiene que hacerlo con excelencia, buen humor y una sonrisa, logrando las metas de costo, productividad y tonelaje. Take it or leave it".

"Se ha montado una caricatura de los sindicatos"

-En el caso de Chuquicamata, ¿los altos costos laborales son un obstáculo para hacer el proyecto subterráneo?

"Son temas estratégicos importantes. Mi impresión es que, en todos los proyectos, la viabilidad no depende de un solo factor. Pero el factor más grande de todos es la energía. Pero hay otros más: temas de agua, laborales... pero la gran fuente de incertidumbre que a uno podría hacerlo titubear respecto de estos proyectos es la energía".

-¿Y en Chuquicamata? Los sindicatos se oponen a ciertos cambios...

"Yo estoy muy en desacuerdo con esa caricatura que se ha montado respecto a los sindicatos de Codelco. Vengo recién hoy de El Teniente y tengo la impresión completamente opuesta, de que los trabajadores de Codelco y sus dirigentes sindicales tienen un nivel de compromiso con la empresa y con el país altísimo y cuando ellos presentan objeciones lo hacen con la mejor de las intenciones de que le vaya bien a la empresa y por supuesto a sus trabajadores. El hecho de que los trabajadores de Codelco tengan sindicatos fuertes es una fortaleza y en los próximos años se va a demostrar que es posible abordar proyectos estratégicos gracias a que tenemos trabajadores organizados con puntos de vista, con sofisticación, con disponibilidad al diálogo".

-¿Cree que los trabajadores puestos ante una situación determinada, van a elegir bajarse algunos beneficios?

"Los trabajadores de la compañía tienen un historial de llegar a acuerdos. Una buena parte de las ganancias que obtuvo Codelco durante el súper ciclo del cobre fue resultado de las inversiones que hizo casi diez años antes, cuando se llegó a un acuerdo, a una visión común de empresa. Lo han hecho y llegó el momento de volver a hacerlo".

-¿Cuando se habla de bonos millonarios o de los beneficios de salud de los trabajadores de Chuqui particularmente se trata solo de una caricatura?

"Se caricaturiza cuando no se compara con el mercado. Si uno dijera que los trabajadores de Codelco están mejor pagados que los de empresas privadas, se podría decir, pero tengo la impresión que se le atribuye a Codelco cosas que son de la minería completa".

-En ninguna mina privada los trabajadores tienen un hospital propio.

"Eso es un aspecto particular y hay que ver el paquete completo de beneficios. Si uno lo ve así, no creo que uno pueda decir que el tema de costos laborales de Codelco sea tan especial".

-¿Cuál es su opinión sobre los trabajadores de Codelco, que se involucren en decisiones estratégicas, lo que algunos ex presidentes llaman "cogestión"?

"Que los trabajadores tengan opinión y estén involucrados en las decisiones estratégicas de la compañía es algo excelente, a mí me parece que las empresas deben dejar de ser vistas como una estructura jerárquica cuasi militar. Una empresa moderna es un espacio de producción y colaboración. Si uno va a Google, los trabajadores están involucrados en los problemas, pero en el mundo de producción fordista son solo una perilla. ¿Qué queremos? Yo aspiraría al mundo de Steve Jobs".

-¿La cogestión no tiene nada negativo?

"Para mí esa palabra tiene una connotación negativa desde el punto de vista de ciertas visiones bastante conservadoras en Chile. Yo no estoy de acuerdo con esa visión conservadora completa, incluso la palabra".