

Pais: **Chile**  
Fecha: **2015-01-04**  
Medio: **El Mercurio**

Sección: **Economía y Negocios Domingo**  
Página(s): **B8-B9**

**Nelson Pizarro, presidente ejecutivo de Codelco, hace un balance de sus cuatro meses en la corporación:**

## **"Hay que tener hartos diazepam para dormir. El plan de desarrollo de Codelco es un esfuerzo sin precedentes"**

***El máximo ejecutivo dice que van a tener excedentes para el Estado de US\$ 3 mil millones en 2014, US\$ 760 millones menos que en 2013.***

VALERIA IBARRA

"En un acto de locura y de amor a la profesión llegué aquí", dice Nelson Pizarro, 73 años, ingeniero civil en minas, presidente ejecutivo de Codelco desde septiembre de 2014. En su tercera vez en Codelco -antes estuvo en los 90 en Andina y Chuqui y en Codelco Norte entre 2003 y 2006-, asumió en un momento complejo: con el desafío de ejecutar el mayor plan de inversión en la historia de la cuprera estatal, con proyectos atrasados, altos costos, el cobre bajando de precio y un directorio dividido. "Tengo ocho jefes. ¡Ocho jefes!", explica.

-¿Fue más difícil de lo que esperaba?

"Fue más difícil. Desde la última vez que estuve aquí, en 2006, el yacimiento va siendo menos generoso en calidad y cuesta muchísimo más mantener los ritmos de producción, y qué pensar en incrementarlos si no se tomaba la decisión que finalmente el Estado de Chile tomó. Como yo digo, tomamos el último tren y último vagón, porque en corto tiempo tenemos que desarrollar cuatro o cinco enormes proyectos. Es una apuesta gigantesca".

-¿Cuánto van a invertir en 2015?

"La herramienta de planificación de Codelco es lo que se llama el Plan de Negocios y Desarrollo (PND). El PND 2015 considera una inversión en los proyectos estructurales, proyectos de continuidad operacional de las divisiones actuales, más el desarrollo de minas y el aporte de las sociedades que tiene Codelco a las coligadas y filiales, de US\$ 4.032 millones".

"El año 2016 la inversión será de US\$ 4.786 millones. En 2017, de US\$ 5.371 millones y en 2018, US\$ 4.718 millones. Si consideramos lo invertido en el año 2014, que son US\$ 3.557 millones, vamos a invertir US\$ 22.463 millones entre 2014 y 2018".

-¿Una inversión histórica?

"Es la inversión más grande de la historia. Lo que se invierte en este período de cinco años es prácticamente lo que se invirtió entre 2003 y 2013. Por eso era el último tren, el último vagón".

-¿Y si no logra concretar este plan?

"Si el Estado de Chile no hubiese tomado la decisión de incrementar el nivel de inversiones como lo hizo, Codelco a partir del año 2019 o 2020 empezaría a generar poco más de la mitad de lo que hoy produce. Estaría bajo el millón de

tonelada de cobre fino. Y si se hace, y a tiempo, pasa a producir casi 2,5 millones en el año 2024. En 2014 produjo 1.783.000 de toneladas".

-¿Tenía el Estado de Chile opción de no dar el "vamos" a este plan?

"El giro, la decisión del Estado de Chile era sí o sí, porque lamentablemente no hay más tiempo. Esto significa administrar mayores cantidades de dinero, administrar del orden de 70 mil trabajadores, entre la gente de las operaciones actuales, entre los contratistas que apoyan los operadores actuales, entre los trabajadores de la construcción, movilizarlos, alimentados, cuidarlos".

-¿Se debería haber tomado antes la decisión?

"Esto, hecho en forma normal, son cinco años más".

"Imagínese lo que significa estar desarrollando estas dos mega-minas (Chuquicamata Subterránea y Nuevo Nivel Mina Teniente), desarrollando Nueva Andina, construyendo una nueva concentradora en dos etapas, todo junto. Entonces, necesitamos aviones, alimentación, alojamiento, diversión, seguridad, todo a la vez. Es como una guerra, es una logística gigantesca. Es cierto que está desparramado, pero Chile es Chile nomás. Hay gente en Rancagua, en el norte, pero no están los 70 mil en un solo lugar. Hay que tener buenos contratistas, mejores firmas de ingeniería, y un contingente propio que representa al dueño (Codelco) y que cuida sus intereses. Hay que tener harto diazepam para dormir. El plan de desarrollo de Codelco es un esfuerzo sin precedentes en una empresa chilena y quizás en el mundo".

-¿Cuáles son los factores que pueden entorpecer la realización de esta meta?

"Coordinación de voluntades y talento. Hay que coordinar los recursos de mucha gente, hay que manejar la expectativa de mucha gente, casi podría decir de multitudes".

"La pregunta es ¿existe suficiente capacidad de ingeniería para ello? ¿Existe suficiente capacidad de liderazgo para esto? ¿Está el país preparado para que Codelco invierta US\$ 22.500 millones simultáneamente en cuatro años, con otros proyectos mineros? Porque creo que van a salir más proyectos mineros, pero espero que sean otro tipo de proyectos. Ojalá que no se produzca la locura que se produjo en 2011 cuando en Chile todo el mundo vivió una euforia por construir proyectos".

-¿Es efectivo que las mayores dificultades en ejecutar su plan provienen de la propia empresa: del directorio; del presidente de la FTC, Raimundo Espinoza; o el presidente del directorio, Óscar Landerretche?

"Ha habido un proceso de instalación, sin duda, que ha tomado tres o cuatro meses. Ahora el nuevo gobierno corporativo tiene claro cuáles son los alcances del directorio y en pocas palabras es el directorio el que dirige esta empresa, el presidente ejecutivo implementa los planes que el directorio define, que es el esquema normal y natural".

"Ese es un cambio importante. Ahora, la transición no ha sido fácil. Claramente que no lo ha sido. Tuvimos que hacer nominaciones en cargos importantes en la zona norte, cinco gerencias; en el corporativo también hubo cambios y lamentablemente perdimos a dos vicepresidentes, muy, muy valiosos, René Aguilar e Iván Arriagada. Por decisiones personales ambos aceptaron ofertas del mercado".

-¿Con quién es más difícil relacionarse? ¿Con los sindicatos o el directorio?

"Paso".

-No puede pasar, ¿con cuál?

"Cada uno defiende su rol. El sindicato defiende sus contratos colectivos y yo tengo que defender en representación del

directorio las expectativas que se han comprometido en el PND. No es fácil".

- Antes el presidente ejecutivo tenía más mano ancha que ahora, pero hoy parece mandar el directorio. ¿Es así?

"Ha habido un cambio con (la ley de) gobierno corporativo. Hasta hace cuatro años atrás, cuando cambió la cosa, el presidente ejecutivo tenía más autonomía. Hoy el presidente ejecutivo de Codelco tiene que implementar las decisiones de negocios que toma el directorio y el directorio es el que gobierna la empresa".

-Si el directorio toma malas decisiones o, a su juicio, no vela por el interés de la empresa, ¿usted qué va a hacer?

"No me imagino una cosa semejante".

-Los directores pelearon en los diarios por la salida de Thomas Keller, eso mostró que estaban divididos...

"Ah bueno, yo no me pronuncio sobre el interés del directorio, yo interactúo con los directores a través de los comités de gestión, de sustentabilidad, de ética, de auditoría y posteriormente interactúo con el directorio en las reuniones mensuales".

-¿Es buena la relación con el directorio?

"Paso".

-¿Y con los sindicatos?

"A ver: los sindicatos comprenden que ante un desafío tan gigantesco como este, uno tiene que tener al directorio decidiendo y respaldando al presidente ejecutivo cuando corresponda, alineándolo cuando no corresponda también y los sindicatos tienen que entender que aquí lo que se está haciendo es un cambio fenomenal en la búsqueda de prolongar la vida de estos yacimientos centenarios".

"La minería no es como el vino. En la minería mientras más viejo el yacimiento, menos metal. Enfrentamos un quinquenio muy duro, en que no vamos a mostrar incrementos de producción porque tenemos que absorber una caída de ley de 14%. Eso significa mover muchos más recursos para poder mantener, solamente mantener, el nivel de producción".

Cobre estará bajo los US\$3 con repunte a fines de 2016

-¿Cómo fue la producción este año?

"Aumentamos. Eso se debe a trabajo, conducción, empuje, abordar los problemas. En 2014 la producción de cobre nuevo fue 8% mayor que en 2013".

-¿Cómo vienen los excedentes del 2014, que acaba de terminar?

"La cifra más certera es un poco por sobre los US\$ 3 mil millones, lo que implica unos US\$ 760 millones menos que en 2013".

"Esto es consecuencia de que el precio del cobre cayó prácticamente 21 centavos de dólar la libra. Como cada centavo menos de precio son US\$ 43 millones menos de excedentes, son US\$ 900 millones que dejaron de entrar al sistema, de los cuales pudimos recuperar el orden de US\$ 140 millones por menores costos y mayor producción".

"Los subproductos aumentaron en producción respecto de 2013: 27% de más molibdeno y 140% de más plata. Pero como cae el precio del cobre, caen todos los precios de los subproductos también. A pesar de eso, los costos de producción bajaron 7%".

-¿A cuánto están ahora?

"En US\$ 1,51 por libra".

-¿En qué estará el foco en los años siguientes? ¿Costos o inversiones?

"En la medida que empecemos a gastar US\$ 4 mil millones al año hay que pagar la cuenta, hay que pagar los gastos financieros, depreciar y amortizar. Entonces, nuestra meta es defender los costos en torno a este nivel: US\$ 1,51 de costo C1 ( cash cost , que no incluye costos corporativos ni costo de comercializar) y costo total de US\$ 2,38 por libra. Queremos estar en torno a los US\$ 2,40 o US\$ 2,45, cosa que no se ve nada de fácil, porque la ley del mineral viene cayendo constantemente".

-¿En qué se puede rebajar costos?

"Se puede mejorar la continuidad de los procesos, en la eficiencia, no valores superlativos, pero importantes".

-¿Contratarán una consultora externa para mejorar la productividad?

"No necesitamos consultorías para saber qué hay que hacer. Necesitamos preocupación y cariño".

-¿Cuánto de la baja de costos es por efecto dólar y cuánto por gestión?

"Una parte de la baja se explica por la mayor producción, que permite mantener el numerador de la ecuación y bajar los costos. Pero es cierto que una parte se debe al componente pesos. Es decir, la baja de costos se debe a un mix".

-¿Qué niveles de precio del cobre ven en Codelco en los próximos años?

"Entre 2015 y 2016 creemos que van a estar un poco bajo US\$ 3 la libra y a finales del año 2016 van a repuntar. El precio del cobre que se proyecta para 2018 yo creo que estará en US\$ 3,20 y US\$ 3,50 la libra".

-En este año de desaceleración económica, en que el gobierno envió proyectos con carácter de reforma, ¿afectó el clima interno de Codelco?

"Para nada. Nosotros estamos con las pilas puestas. Imagínese que tenemos que invertir 22,5 billones de dólares.

-¿Los benefició porque los restó...

"¿Del apaleo diario?".

-Sí, de la palestra pública.

"Yo soy bajo perfil, así que no estaría (en el apaleo diario) igual".

Bonos millonarios: "No los vamos a pagar"

-¿Veremos bonos millonarios en las negociaciones colectivas?

"Creo que los vamos a ver, pero no los vamos a pagar".

-¿Cómo?

"Claro. Hay negociaciones actuales que parten con bonos disparados, por la inexperiencia de los grupos negociadores.

Están equivocados los muchachos. Nosotros acabamos de cerrar una negociación colectiva la semana pasada, donde tuvimos 1,85% de reajuste en tarjeta (del sueldo base). En la negociación anterior el reajuste fue de 3,86%. El bono de fin de negociación fue esta vez de \$10,9 millones más un bono de productividad de \$3 millones: 14 palos y un préstamo que se devenga en los 38 meses que dura el contrato colectivo".

-¿Más o menos que el mercado?

"En el nivel del mercado".

-¿Influirá la reforma laboral en Codelco?

"Lo estamos estudiando, pero creemos que no nos afecta mayormente. Codelco tiene más del 80% de sus trabajadores sindicalizados, la cultura sindical es parte del ADN de Codelco, hay contrapartes profesionalizadas".

"El nuevo gobierno corporativo tiene claro cuáles son los alcances del directorio, y en pocas palabras, es el directorio el que dirige esta empresa (...) Ahora, la transición no ha sido fácil. Claramente que no lo ha sido".

"En la medida en que empecemos a gastar US\$ 4 mil millones al año hay que pagar la cuenta, hay que pagar los gastos financieros, depreciar y amortizar. Entonces, nuestra meta es defender los costos en torno a este nivel: US\$ 1,51 de cash cost

El detalle de los principales proyectos que quiere hacer Pizarro en la estatal

Usa un lápiz Faber Castell N° 2 amarillo y un cuaderno de logo "Codelco". Minucioso, muchos cálculos que entrega, Pizarro los hace en el cuaderno. "Aquí está el monito", dice al mostrar los gráficos de producción y el calendario de cada proyecto.

Cuando llegó a la estatal mandó a hacer un estudio de cada iniciativa. A algunas ya las conocía, como Chuqui Subterránea. "Desde la primera vez que yo estuve en Chuquicamata me di cuenta de que el rajo empezaba a invadir el campamento, a amenazar el hospital, porque la cantera se extendía". También desde que estuvo en Codelco sabía que era necesario un nuevo nivel de El Teniente porque, cuenta, los mineros tienen que trabajar en jaulas, ya que desde los 90 se producen "estallidos de roca", derrumbes instantáneos. "La decisión que tomamos allí fue ralentizar el desarrollo y reforzar la fortificación. Eso implica entre 20 y 38 meses de mayor tiempo de construcción y un incremento del orden de US\$ 2 mil millones en el capex (costo del proyecto)", cuenta. Así, El Teniente estará listo hacia 2019-2020 y costará en total US\$ 4 mil millones.

En Andina 244 o "Nueva Andina", como la rebautizó Pizarro, se optó por ir paso a paso y se pidió un plazo mayor para responder las preguntas en el estudio de impacto ambiental. Ante el resquemor que esta iniciativa provoca, el ejecutivo opina que "si este proyecto u otro no son aceptados por la ciudadanía y no pueden cumplir la legislación vigente, obviamente no se van a hacer. Hay muchos espacios aún en el análisis para poder concluir algo más concreto respecto de Nueva Andina. Hay que cumplir la ley sí o sí", precisa.

El Salvador, que ha estado a un tris de cerrar por sus altos costos y falta de mineral, plantea que "hay una esperanza". Dice que tiene una "muy interesante masa de sulfuros en torno al hundimiento, que le han dado en llamar el Rajo Inca". Hoy esta opción está en estudio de prefactibilidad, por lo que las primeras inversiones no estarían antes de 2018.

En Chuquicamata, recientemente el directorio aprobó una inversión histórica de más de US\$ 3.300 millones para transformarla en mina subterránea. "El primer hundimiento (cuando empieza la operación bajo tierra) ocurrirá en 2019. La probabilidad de que se atrase es de ocho meses a un año". Nelson Pizarro explica que esta opción es más barata: "Los 'costos mina' debieran estar en torno a entre US\$ 6,7 y US\$ 9 por tonelada de mineral, que se compara con el costo de US\$ 20 por tonelada que tiene hoy la operación a cielo abierto". Hacia fines de 2019 o enero de 2020, explica, Chuqui deja de producir en superficie, sin trabajadores en el rajo. La mina de cobre a cielo abierto más grande del mundo seguirá como atracción turística. "Habrà 95% de menos polvo", comenta. La explotación bajo tierra tendrá 190 kilómetros de túneles.