

Pais: **Chile**
Fecha: **2015-03-06**
Medio: **El Diario Financiero**

Sección: **Empresas**
Página(s):5-6

A JUICIO DEL PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA ESTATAL HAY CASOS DONDE LA REALIDAD LOS CONVENCERÁ DE QUE ES NECESARIO INTERNALIZAR

Codelco: Pizarro cuestiona modelo de relación con empresas contratistas

Timonel de la estatal detalla metas internas para lograr ahorros por US\$ 1.000 millones y actualiza el estado de las divisiones y el avance de los principales proyectos de la corporación.

Por Andrés Pozo B.

"Vamos a cuestionarnos si esos contratos con terceros tienen mérito económico. Cuestionarlos significa desafiarlos, porque quizás muchos de ellos habría que internalizarlos".

Estas palabras son parte del cuestionamiento que el presidente ejecutivo de Codelco, Nelson Pizarro, hace de la relación que la estatal mantiene con las empresas que les prestan servicios y el real aporte que éstas le suponen en términos de productividad y eficiencia para sus operaciones.

"Este modelo tiene que pasar la prueba de la blancura", asegura.

De hecho, una profunda revisión de este tipo de contratos es parte fundamental del proceso para establecer mejoras operacionales estructurales, que impliquen ahorros importantes para Codelco, que a su vez es una de las metas centrales que Pizarro le fijó a su gestión.

La minera anunció para este año un plan que busca ahorros por US\$ 1.000 millones y donde un tema clave será mejorar la productividad de los servicios de contratistas.

En ese sentido, detalla que la gerencia que veía el Programa Estructural de Contención de Costos, ahora dependerá de la nueva vicepresidencia de Productividad y Costos que encabeza por José Robles.

"Esta nueva vicepresidencia busca optimizar y perseguir la productividad de las distintas operaciones y ahí hay una mirada hacia los contratistas y la gente propia. Hay indicadores que merecen la atención, porque hay buenos elementos de juicio para creer que algunos procesos que están externalizados, tienen productividades muy bajas", dice.

El ejecutivo se refiere a indicadores internos que hablan que el desempeño promedio de estas prestaciones no supera el 35%.

"Hoy miras hacia atrás y te encuentras con contratos externalizados cuyo mérito no se ve claramente, donde las productividades no son aquellas que justificarían la externalización", dice.

Por eso a seis meses de su arribo, la administración que lidera está cuestionándose la razón de este modelo externalizado y adelanta que "es probable que haya algunos casos en que la realidad nos convenza de que no se justifica mantener algunos de estos contratos".

Sobre los plazos que manejan para concretar este cambio plantea que en algunos casos pueden suceder en las próximas semanas y en otros dentro de algunos meses o dentro del año.

Pizarro dice que este sistema no puede usarse por "definición".

Conflictos con trabajadores externos

Un elemento que está asociado a este régimen y que a Pizarro le preocupa particularmente es la forma en que se ha complicado la relación con los trabajadores que dependen de estas empresas externas, especialmente en las operaciones de la zona centro-sur de la estatal.

Plantea que este tipo de paralizaciones contadas desde 2006 y que implican irrupción de procesos, disturbios, tomas de caminos, equivalen a cuatro meses de operación de la minera y tienen un efecto patente en pérdida de producción y además, en pagos que la estatal ha ejecutado para superar estos episodios.

"Quiero decir, con mucha tranquilidad, pero con firmeza, que los contratistas no son nuestros empleados. Lo son de las empresas contratistas y esperamos que ellas asuman plenamente el rol de empleadores, donde tengo la sensación que hay mucho espacio por mejorar", asegura.

Aunque aclara que desde que asumió, en septiembre pasado, no ha habido conflictos con trabajadores contratistas, dice que ha sentido "ruido" que en los últimos meses ha ido en aumento.

"Hay que preguntarse por qué, hasta cuándo vamos a trabajar en esto. Yo no estoy jugando ese partido", dice.

Baja estructural

Codelco desplegó un programa de reducción de costos que le permitió ahorrar unos US\$ 600 millones en el último par de años, lo que representa cerca del 3,5% del presupuesto de la corporación. "Es un valor importante, pero no es suficiente", comenta.

Por eso, Pizarro subió la meta de ahorro para 2015, desde US\$ 200 millones a US\$ 1.000 millones.

Dice que con esto buscan reaccionar a la abrupta baja en el precio del cobre, la que a su vez explicará que US\$ 498 millones de los recortes proyectados provengan de temas como tipo de cambio, con US\$ 245 millones; y US\$ 130 millones que estarán asociados a la caída del petróleo y el resto a menores costos en fletes marítimos y energía.

La otra mitad de este "queso", comenta, le corresponderá al "management", donde los ahorros que se logren deberían ser estructurales y permanentes. Esto incluye diversos tópicos, como eficiencia operacional, donde pretenden recortar US\$ 121 millones, en temas como la vida útil de neumáticos o el consumo de reactivos. A ello se suma, añade, la austeridad que implica menos consultorías, así como "menos café y chocolates", bromea.

Pizarro explica que hay temas que tiene distintos escenarios de acción y vuelve a la renegociación de contratos con terceros.

"Veremos que los contratos reflejen en sus polinomios de precios la reducción de insumos críticos y en caso de que no lo hagan vamos a renegociarlos para que así sea", dice respecto de una materia específica que está cubriendo el análisis de sus equipos.

En ese sentido, dice que los polinomios tienen la gracia de considerar una serie de variables que determinan el valor de un servicio. Si el costo de uno de ellos baja, el precio del contrato debería reaccionar en ese mismo sentido y lo mismo si sube. "En eso también consiste la renegociación", apunta y comenta que este año este proceso involucrará a un par de cientos de contratos o más.

Rol fundamental

La nueva vicepresidencia que asumirá la tarea de reducir los desembolsos operacionales de la estatal tendrá un rol fundamental.

Explica que su creación respondió a que el área de Administración y Finanzas donde el tema estaba alojado, cobijaba una cantidad enorme de gerencias, con un espectro muy grande de temas. "Lo que quiero es focalizar Administración y Finanzas en lo que es la generación y administración de presupuestos y concentrarse en la gestión de nuevos negocios mineros, donde tenemos algunas oportunidades para explorar", dice Pizarro.

A su vez, esta nueva área será una unidad especializada que tendrá el tiempo y la dedicación para establecer el análisis de las desviaciones de costos que se observen respecto de los presupuestos mensuales.

"Hay que hacer un zoom, una revisión exhaustiva para ver lo que no se cumplió y por qué y cuáles son los planes de corrección o los nuevos materiales que tenemos que buscar en el mercado o los contratos que hay que renegociar, terminar o internalizar. Es un trabajo focalizado en el día a día, concentrado en factores críticos del negocio", señala.

Eficientar procesos

Nelson Pizarro dice que sus primeros seis meses a la cabeza de Codelco han sido desafiantes y entretenidos.

"En este período hemos hecho una mirada profunda de los desafíos que tenemos por delante y hemos terminado un largo proceso de adecuar los cuadros superiores a las necesidades que veo por delante", dice.

En ese sentido, considera que los equipos han funcionado bien, por ejemplo, en Gabriela Mistral donde, dice, las decisiones adoptadas están dando resultados.

Uno de sus objetivos es que pese a la baja en las leyes del mineral que enfrentará la estatal en el quinquenio, la producción se mantenga en el rango sobre el 1,7 millón de toneladas de cobre.

Para eso, explica que es fundamental efficientar procesos, manteniendo continuidades de marcha en los equipos. "Es clave", dice.

Consultado sobre la disponibilidad de recursos para invertir en proyectos, dice que durante marzo presentarán las necesidades de caja al gobierno, en el marco de la ley de capitalización y que trabajan bajo el supuesto de que el Estado capitalice a la empresa en US\$ 800 millones, recursos que no deberían ser difíciles de conseguir, estima Nelson Pizarro.

"Quiero decir, con mucha tranquilidad, pero con firmeza, que los contratistas no son nuestros empleados".

Optimización en Chuqui

Los desafíos que implica la construcción de Chuquicamata Subterránea es uno de los temas más importantes para Nelson Pizarro. Dice que la auditoría que hicieron a los proyectos arrojó que era necesario hacer una optimización del Project Execution Plan (PEP), que consiste en planear y coordinar los trabajos necesarios para cuando lleguen a la base de la mina. Esto permitirá mejorar la logística, tomando en cuenta que habrá que calzar de la mejor manera la remoción de las "marinas" (material que sale cuando se construyen las galerías interiores) con el ingreso de materiales desde la superficie, entre otras actividades. Esto debería estar listo en los próximos meses y es vital para que no se produzca un atraso del proyecto. "Es ahí donde se juega el partido", afirma.

La puesta en marcha de MMH

"Las puestas en marcha siempre han sido complejas", dice frente al proceso que está viviendo la Mina Ministro Hales (MMH), pero mantiene intactas sus esperanzas. Respecto al complejo de tostación -que permite disminuir el arsénico

del concentrado-, explica que aunque no se puede decir que el tema esté plenamente resuelto, aunque han avanzado. "La mantención de noviembre nos permitió resolver muchos problemas y logramos una operación estable en enero, prácticamente en capacidad de diseño, pero en febrero mostró necesidades de resolver otros temas aguas abajo. Esperamos la próxima semana volver a partir, para poder efectivamente ver si es el último de los temas que ha sido necesario abordar", dice y destaca que MMH ha mostrado su capacidad de generar concentrados sin mayores problemas.

La grata sorpresa de Gaby

"Ha sido una grata sorpresa", comenta Nelson Pizarro respecto de lo que está sucediendo en la división Gabriela Mistral. "Pusimos gerentes de mucha experiencia y sabiduría y se notó la mano", valora. Explica que la división había tenido dificultades para lograr sus capacidades de diseño, pero en estos pocos meses ya comenzó a verse "la mar tranquila, navegando bien". Aunque reconoce que puede ser muy temprano para esta evaluación, dice que "los huevos hay que cacarearlos cuando se ponen".

Entre los cambios que se han hecho, en noviembre asumió el nuevo gerente general de la operación, Ricardo Montoya. Según datos de Cochilco, en enero recién pasado la producción de Gaby subió 33% respecto del mismo mes del año anterior, totalizando poco más de 11 mil toneladas de cobre.

Salvador sigue pedaleando

Pese a la baja del cobre, la división Salvador sigue cubriendo sus costos de caja, destaca Pizarro. Dice que pese a que la división se iba a cerrar en 2010, logró mantenerse por el alza del cobre y hoy "sigue pedaleando".

"Estamos metiéndole mucho entusiasmo, cariño y fuerza y ya empieza a mostrar esperanzas de que aún con una instalación muy antigua, puede esperar el resultado de la ingeniería de prefactibilidad del Rajo Inca, la que debería estar terminada hacia mediados del próximo año". Adelanta, eso sí, que marzo será complicado para la operación, porque harán una gran mantención.

Además, destaca que mientras se elabora el proyecto se ha seguido buscando mineral y las producciones están cumpliendo las metas que se les ponen.

Andina y Radomiro Tomic

"Seguimos luchando para tener el permiso ambiental", comenta Pizarro sobre el estado de Andina. Relata la dificultad de que el yacimiento se encuentre tan cerca de Santiago. "Cuando yo trabajaba en Disputada viajaba todos los días de Santiago y me daba cuenta que estábamos en el balcón de Santiago, cualquier cosa que pase arriba repercute abajo", comenta. Por eso es importante lograr la Resolución de Calificación Ambiental, por lo que seguirán avanzando con el actual proyecto y luego podría tomarse una definición.

Respecto de Radomiro Tomic, dice esperan resolver en 2015 la RCA de la Fase II de la operación, con lo que se gatillaría la construcción. También dice que están a días de comenzar la construcción de la tubería que los abastecerá de agua de mar, porque la licitación está en proceso de adjudicación.