

Fecha: 03/01/2016
Fuente: LA TERCERA - STGO-CHILE
Pag: 11
Art: 2
Título: "ESTAMOS MUY LEJOS DE HABER ARREGLADO LOS PROBLEMAS DE CODELCO"

Tamaño: 25,9x37
Cm2: 956,5

Tiraje: 87.000
Lectoría: 298.000
Estimación:

ENTREVISTA



“Estamos muy lejos de haber arreglado los problemas de **Codelco**”

El presidente de la estatal, Oscar Landerretche, reflexiona sobre el difícil 2015 que vivió la cuprera. Aunque dice que la caída del cobre no los sorprendió, reconoce que debieron ajustarse. Para 2016 adelanta una agenda robusta en las divisiones.

Texto: **CAROLINA PIZARRO**

Fotografía: **ANDRES PEREZ**



Fecha: 03/01/2016
Fuente: LA TERCERA - STGO-CHILE
Pag: 12
Art: 2
Título: "ESTAMOS MUY LEJOS DE HABER ARREGLADO LOS PROBLEMAS DE CODELCO"

Tamaño: 20,8x13,6
Cm2: 282,9

Tiraje: 87.000
Lectoría: 298.000
Estimación:

U

Un 2015 desafiante, intenso y difícil tuvo **Codelco**, según el presidente del directorio de la principal estatal chilena, Oscar Landerretche. Su deseo de Año Nuevo: que este 2016 sea distinto.

Para la firma -la mayor productora de cobre del mundo- no fue sorpresa la fuerte caída que anotó el precio del mineral el segundo semestre del año pasado, cuando llegó incluso a US\$ 2,04 la libra. Pero sí resintió la rudeza de la caída en el precio del metal rojo, obligándola a acelerar las medidas para enfrentar el crítico escenario.

Landerretche es claro: la crisis del cobre no será corta, como fue la

crisis subprime, y en el mejor de los escenarios se extenderá hasta 2019, año en que el mercado visualiza que habría un exceso de demanda por el metal. Por eso, el presidente de la cuprera, economista de la Universidad de Chile, pide que el país entienda que la situación fiscal que emanaba del cobre "va a tomar varios años en solucionarse". Y enfatiza que no sólo por efecto del precio, sino porque los proyectos de **Codelco** también tardan en madurar. Tanto así, que el único proyecto que operará pronto, Chuqui Subterránea, está planeado para 2019, pero su maduración se estima hacia 2025.

¿El 2015 fue más difícil de lo que esperaba?

El comportamiento del precio del cobre no fue sorpresa. Del punto de vista de la institución, el tema de las necesidades de ajuste al gobierno corporativo sí fue sorpresivo. Veníamos trabajando el tema desde antes y cuando vino la ola de los escándalos de lo público y lo privado, lo pudimos profundizar, haciéndonos cargo de los problemas históricos de la empresa, pero legislando y perfeccionando

la forma en la que trabajamos para minimizar la probabilidad de que ocurra en el futuro. Las otras complejidades fueron el tema de los contratistas, la reducción de costos y de personal. ¿Por qué fue más fuerte?, porque ahí se notó el aceleramiento del proceso de caída del precio del cobre, lo que hizo mucho más urgente tomar medidas y dio menos espacio para que ese ejercicio fuera paulatino. Debido a eso, 2015 fue difícil, desafiante, muy intenso. Estoy satisfecho con cómo logramos terminar un año así de difícil, pero no quiero que el siguiente sea así.

¿Le sorprendió terminar el año con excedentes tan bajos?

En 2015 vamos a terminar con excedentes por unos US\$ 1.200 millones, pero sin el ambicioso plan de reducción de costos, habrían sido US\$ 200 millones; esto es antes de impuesto. Eso sí fue inesperado. Sin ajuste de costos, era cero.

Buena parte del recorte se debe al mercado. ¿Cuánto margen puede generar sólo la vía administrativa?

Tampoco hay que ningunear lo que se logra por el lado de administración, porque una cosa es que

bajen los precios de mercado, pero **Codelco** también tiene contratos de largo plazo que debe renegociar. Se ha tenido que hacer una gestión para aprovechar las oportunidades del mercado y eso no es tan automático como se piensa. Ejemplo de ese esfuerzo es que para 2016 el presupuesto completo para subcontratación es 25% menor. Uno puede decir 'claro, se abarató el mercado de los proveedores', pero también hay que gestionar los contratos para beneficiar a la compañía con ese abaratamiento.

¿Los US\$ 600 millones de ahorro para 2016 también se pueden calificar como una meta ambiciosa?

Estas nuevas metas que se coloca el presidente ejecutivo, Nelson Pizarro, son muy demandantes, pese a que son bajas comparadas con las de 2015. Pero al final podría ser mucho más difícil de lograr, porque pasamos de una fase de políticas gruesas de reducción de costos a otra más cotidiana y acotada.

¿El 2016 también tendrían excedentes sólo por la baja de costos?

Habría excedentes si se logra esto, y es probable que sean excedentes similares a los de 2015. Lo que se pronostica para 2016 es que el pre-



Fecha: 03/01/2016

Fuente: LA TERCERA - STGO-CHILE

Pag: 12

Art: 3

Título: "ESTAMOS MUY LEJOS DE HABER ARREGLADO LOS PROBLEMAS DE CODELCO"

Tamaño: 15,6x12,9

Cm2: 201,8

Tiraje: 87.000

Lectoría: 298.000

Estimación:

cio del cobre será similar a los valores de finales del año pasado. Como el valor será más bajo, la idea es compensar con una rebaja de costos para que mantengamos la producción de excedentes.

En ese sentido, ¿cómo califica las expectativas fiscales sobre Codelco? ¿Se está sincerando el tema?

Es indiscutible la tremenda labor que ha hecho el ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, sobre el sinceramiento de las cifras. Para cualquier entidad que esté haciendo cuentas usando pronósticos del precio del cobre, llámese Hacienda, Banco Central e incluso **Codelco**, existe un alto grado de incertidumbre sobre el comportamiento del metal en el corto plazo. Eso es evidente y, por tanto, con toda seguridad nos vamos a equivocar en alguna dirección y es probable que tengamos que ajustarlas a futuro al alza o a la baja.

Pese a que el precio mostraba que el superciclo se acabó, el Fisco seguía optimista. ¿Ya no ve eso?

He observado que tanto Hacienda como **Codelco** y el Banco Central tienden a usar como pronóstico del precio del cobre lo que el mercado piensa en consenso. Lo que hacemos en **Codelco** es ser un

poco más pesimistas, y entiendo que el Central hace lo mismo, y ahora también Hacienda.

¿La gente tiene esa claridad?

No estoy completamente convencido de que el mundo público, es decir, la política y la opinión pública, haya internalizado lo que ocurrió en este país y mi impresión es que no lo ha internalizado. Creen que esta crisis se parece, en términos macroeconómicos, a la crisis subprime, que fue breve en Chile, duró unos dos años. Lo que está ocurriendo ahora en el mercado del cobre no es breve. Las mejores proyecciones, que tienen altos grados de incertidumbre, indican que al menos por dos años más tendremos un exceso de oferta de cobre y recién en 2019 tendremos exceso de demanda. Recién ahí empezará a subir el precio. Estamos hablando de un período largo: estamos hablando de dos a tres presupuestos más y que el siguiente ministro de Hacienda también estará en ese escenario. Creo que aún nos falta internalizar esa situación.

¿Cómo enfrentarán tal escenario?

En el caso de **Codelco** es complejo, porque el ciclo nos agarra justo cuando estamos haciendo nues-

tras inversiones, las que hemos ajustado y racionalizado y también desgigantizado, pero que siguen siendo muy grandes.

¿Cuánto afecta a la estatal el que aún falta internalizar la duración de esta crisis?

Lo diré taxativamente: **Codelco** no está en problemas, sino que enfrenta desafíos y los vamos a superar exitosamente. Esos desafíos tienen el sentido de restablecer a **Codelco** como un aportador del Fisco relevante a futuro. Pero ese proceso es largo, porque se retrasaron por muchos años proyectos que debieron hacerse antes. Esto, en parte, por las dificultades que tuvo el Estado para decidir capitalizar a **Codelco**, lo que este gobierno ha empezado a subsanar.

¿Pero hay o no conciencia de la caída de los ingresos por cobre?

Hay que entender que la situación fiscal que emanaba del cobre va a tomar varios años en solucionarse, no sólo por el precio del cobre, sino porque los proyectos de **Codelco** toman años en madurar. El primero que va a empezar a operar será Chuquicamata Subterráneo, que sucederá en 2019, cuando supuestamente comenzará a subir el precio del cobre. Pero



Fecha: 03/01/2016

Fuente: LA TERCERA - STGO-CHILE

Pag: 13

Art: 2

Título: "ESTAMOS MUY LEJOS DE HABER ARREGLADO LOS PROBLEMAS DE CODELCO"

Tamaño: 26x21,4

Cm2: 554,6

Tiraje: 87.000

Lectoría: 298.000

Estimación:

ese proyecto madura por el año 2025. Eso hay que entenderlo cuando se discuten los presupuestos y las políticas públicas.

José Pablo Arellano, ex presidente de Codelco, dice que es necesario sincerar de parte del Estado la situación en la que podría quedar la economía sin cobre. ¿Es así? Efectivamente, tanto la minería como Codelco, el Fisco y también el ámbito público chileno sufrieron un mal acostumbramiento durante el superciclo minero. Esto tiene muchas expresiones: presupuestarias, en las prácticas, en los bonos y otras más, pero es injusto pedirles a las personas a cargo de administrar la situación actual, tanto de Hacienda como de Codelco, que en uno o dos años solucionemos problemas creados durante 15 años.

¿Es decir que no va a cambiar? Eso no va a suceder, porque esto toma tiempo, y como ha sido evidente, estamos muy lejos de haber arreglado los problemas de Codelco. Sin embargo, en 2015 hemos avanzado mucho, ha sido difícil y va a tomar varios años más. Creo que está bien decir que hay desequilibrios que son heredados del superciclo minero, pero

exigirle al ministro de Hacienda que en un presupuesto solucione un mal que el país practicó los últimos 10 a 15 años, donde pasaron al menos tres ministros, de diferentes colores políticos, me parece demasiado.

¿Qué se puede esperar, entonces? Lo que uno debe esperar es una corrección de rumbo, que es lo que estamos tratando de hacer en la empresa. Una de las grandes contribuciones de 2015 fue corregir el rumbo respecto de los proyectos estructurales, sincerarlos. Por eso, agradezco especialmente a Nelson Pizarro por haber tenido la fuerza de terminar con la cultura del gigantismo en los proyectos y reemplazarla por una cultura de austeridad, de rigurosidad, modularidad, haciendo cosas más seguras y baratas. No es instantáneo. Llevamos dos años en Codelco y ese tiempo tomó implementar esto.

Definiciones de 2016

¿Qué ocurrirá con Salvador?

Hay un proceso de análisis de las perspectivas futuras de la división Salvador y ese proceso tiene que ver con lo que antes llamábamos Rajo Inca, pero que ha evolucionado: Rajo Inca es una de varias opciones de expansión de la explotación minera del distrito que se analizan, pero también hay otros, como San Antonio y variantes de cómo hacer San Antonio y Rajo Inca que tienen otros nombres. Todo se está analizando para ver cómo podemos fortalecer, dar continuidad o incluso aumentar hasta el doble el tamaño del negocio.

¿Qué sucederá con Andina?

A mediados de 2016 habrá una definición sobre su nueva estrategia de expansión. Hay un trabajo bastante avanzado, pero la oficialización al directorio requiere tiempo. También habrá una definición del nuevo Nivel Mina de Teniente. Durante el año, además, vamos a establecer una estrategia para fundiciones y refinerías de Codelco. El

compromiso es hacerlo antes de mediados de año, porque implica pensar en el financiamiento, socios y tecnología. Tenemos una agenda bien robusta para este año.

¿Podrían modificar nuevamente el monto del plan de inversiones? Obvio, porque algunos proyectos se encarecen y otros se abaratan. Cuál será la dirección depende, pero mirando las cosas como van, no creo que haya grandes variaciones en el número final.

¿Eso puede afectar la capitalización de 2016?

No, porque los análisis los tendremos antes de que se tomen las decisiones de capitalización. La decisión se dará con eso a la vista.

¿Esperan una cifra similar?

Esperamos que nos den todo lo que pedimos. La pedida es la misma, porque estamos convencidos de que esa es la necesidad de capitalización. Pero el tema no se soluciona en un año ni menos con los US\$ 1.000 millones completos de capitalización. El problema de descapitalización de Codelco es de los últimos 30 años, pero vamos avanzando. Confío que con las señales que hemos dado de austeridad, moderación y rigurosidad, tengamos el respaldo del gobierno.

¿La incorporación de socios se evalúa sólo para las inversiones en fundiciones o también se podría analizar para el negocio del cobre?

Todo lo que está dentro de las posesiones fundacionales está protegido por ley. Cuando hablo de socios para las fundiciones, el tema va más allá del financiamiento, que es relevante, pero está más enfocado en lo tecnológico. Chile tiene un atraso tecnológico en la materia, no sabemos hacer fundiciones de categoría mundial en cuanto a emisiones y productividad. Por tanto, si vamos a hacer ese proyecto, que está en discusión, debemos hacerlo con alguien que lo haya hecho bien en otro lado del mundo.

Transparencia y legitimidad ciudadana: los nuevos enfoques de la estatal

Tranquilo quedó el presidente de Codelco tras confirmar que los problemas de probidad, falta de transparencia y conflictos de interés, entre otros, eran bastante acotados en la estatal. Más calmado quedó cuando vio en las noticias que los escándalos de corrupción que implican a Petrobras en Brasil no ocurren en la mayor empresa del Estado chileno. "Cuando ví la noticia de Petrobras dije: 'Ah, Dios, puede ser, porque en Chile se ha ido cayendo institución tras institución. La última fue el fútbol, por qué no en Codelco. Pero nos hemos hecho cargo del problema y fue motivo de tranquilidad ir descubriendo que las peores pesadillas de los temores ciudadanos sobre corrupción en Codelco no eran así", reconoce. Adelanta que en 2016 los cambios serán en el área de contraloría. Para eso, están buscando un ejecutivo con experiencia internacional que traiga a la estatal las mejores prácticas contraloras. "Si 2015 fue el año de la reforma al área de auditoría, 2016 será la contraloría, área que reforzaremos completamente", dice Landerretche.

Lo anterior, añade, ya que el directorio comprobó su sospecha de que como Codelco es una empresa grande y con una cultura antigua,

los cambios de directrices decididos en la alta gerencia no se cumplen aguas abajo. "Queremos fortalecer y reforzar el área de contraloría para que en toda la empresa y también en sus filiales se adopten las medidas de probidad que estamos impulsando", adelanta.

Pero la transparencia en Codelco será a nivel interno y externo. La estatal desarrollará en los primeros meses de 2016 un plan piloto de transparencia que comenzará en la división Andina. "Es una plataforma para que los ciudadanos que rodean y conviven con nuestras divisiones tengan acceso online o incluso por celular, todos los días del año, a los indicadores de funcionamiento, producción y costos, impacto ambiental, estabilidad de rellenos y seguridad, entre otros, de nuestras operaciones", explica.

La medida piloto, inédita en Chile, abrirá un espacio de consulta para que los habitantes, en este caso, de Los Andes, opinen y pidan información sobre qué quieren conocer de Codelco. Con ese proceso finalizado esperan implementar el modelo en el resto de las divisiones. "No nos estábamos preocupando de la legitimidad ciudadana y este es un insumo tan importante como, por ejemplo, la energía", subraya.



Fecha: 03/01/2016
Fuente: LA TERCERA - STGO-CHILE
Pag: 13
Art: 3
Título: "ESTAMOS MUY LEJOS DE HABER ARREGLADO LOS PROBLEMAS DE CODELCO"

Tamaño: 13,6x31,1
Cm2: 423,2

Tiraje: 87.000
Lectoría: 298.000
Estimación:

“Lo de las FF.AA. es ofensivo en cualquier escenario de precios”

Por **CAROLINA PIZARRO**

Una dura crítica lanza Oscar Landerretche al caso de malversación de fondos que funcionarios de las Fuerzas Armadas habrían realizado con los aportes que las ramas castrenses obtienen de la estatal **Codelco** a través de la Ley Reservada del Cobre. El eventual delito ocurrido en el Ejército está siendo investigado por la VI Fiscalía Militar de Santiago y por la rama militar, que lleva adelante un sumario interno para determinar a los responsables.

Para el presidente de **Codelco**, empresa que según la Ley Reservada del Cobre debe entregar a las Fuerzas Armadas el 10% de sus ventas brutas, el uso de esos recursos para otros fines que no estén relacionados con la compra de equipamiento militar y su mantenimiento es un agravio.

“Es ofensivo para los chilenos que ocurra lo que ocurrió en este caso, por supuesto que lo es. Pero es ofensivo con un precio del cobre a US\$ 5 la libra o a US\$ 2. Lo ocurrido en las Fuerzas Armadas es ofensivo en cualquier escenario de precios”, dice.

Agrega que en su familia hay antecedentes militares -su abuelo fue coronel de Carabineros- y que la enseñanza que recibió era que “en ese mundo la gente era extremadamente sobria y rigurosa en el tema de la probidad”. “A uno le enseñaron lo que era comportarse bien y uno no necesita consultar el Código Civil para saber lo que es comportarse bien; casi siempre eso es más exigente que el propio Código Civil. Eso es lo que tenemos que establecer en cada institución pública, y en **Codelco** lo estamos haciendo: establecer normas que son más estrictas que las que dicta la ley y ese es el principio que recomendaría que sigan las Fuerzas Armadas, los ministerios y el Parlamento”, comenta.

Para Landerretche, más allá del debate respecto de si debe o no existir la Ley Reservada del Cobre -que el Ejecutivo quiere modificar y para lo cual hay estudios en curso-, lo que le preocupa es que el aporte que la estatal debe hacer tiene que estar sometido al comportamiento del precio del cobre. “Como economista, sin mi sombrero de presidente del directorio de **Codelco**, tengo que decir que no me hace ningún sentido que haya un ítem de gastos cuyo monto esté asociado a precios fluctuantes que no tienen nada que ver con la razón para gastar”, sostiene.

En su opinión, lo que sí tiene sentido es que el gasto militar tenga una mirada estratégica y una política de financiamiento plurianual, “para que les permita a las Fuerzas Armadas que cuando compran, por ejemplo, una fragata, sepan que tienen los recursos necesarios para mantenerla. Y eso no se resuelve en un año”.

Al interior de **Codelco**, aclara Landerretche, este no es un tema que se esté analizando, pues se trata de una materia externa a la estatal. “De hecho, esa plata no llega a **Codelco**. La liquida directamente el Banco Central”, dice.

El economista, sin embargo, aclara que para la minera el cumplimiento de la ley implica que en términos financieros o de liquidez la empresa tiene un valor que es 10% más bajo que el resto de las compañías del sector, “lo que nos demanda más todavía desde el punto de vista financiero”.

RESPONSABILIDAD

“Uno no necesita consultar el Código Civil para saber lo que es comportarse bien”.

VARIABLES EN PRECIO

“No me hace ningún sentido que haya un ítem de gastos cuyo monto esté asociado a precios fluctuantes”.

MENOR VALORIZACION

“Lo que implica la ley es que **Codelco** tiene un precio que es 10% más bajo que el resto de las compañías”.



Fecha: 03/01/2016
Fuente: LA TERCERA - STGO-CHILE
Pag: 12
Art: 4
Título: "ESTAMOS MUY LEJOS DE HABER ARREGLADO LOS PROBLEMAS DE CODELCO"

Tamaño: 26,3x23,8
Cm2: 627

Tiraje: 87.000
Lectoría: 298.000
Estimación:

ENTREVISTA

LA ECONOMÍA SIN COBRE

"La minería, **Codelco**, el Fisco y el ámbito público chileno sufrieron un mal acostumbramiento durante el superciclo minero".

CLARIDAD SOBRE ESCENARIO

"No estoy completamente convencido de que el mundo público haya internalizado lo que ocurrió en este país".

CIERRE DE AÑO

"En 2015 vamos a terminar con excedentes por unos US\$ 1.200 millones, pero sin el plan de reducción de costos habrían sido US\$ 200 millones".

IMPACTO EN CODELCO

"**Codelco** no está en problemas, sino que enfrenta desafíos y los vamos a superar exitosamente".

