



ESTRATEGIA - STGO-CHILE				20.12.2010
19.83x5.91	16	Pág. 1		17906094-6

La Reingeniería de Codelco que Ejecuta Hernández

- 40% de Ex Edelnor se Vende en Primer Semestre de 2010.
- La dotación se reduciría en 10%, pues 2.000 trabajadores se acogerían a plan de retiro.
- Diego Hernández detalló los desafíos que vienen para cada una de las divisiones.

(Págs. 12 y 13)

ESTRATEGIA - STGO-CHILE				20.12.2010
25.86x13.42	2	Pág. 12		17906199-2

0 6 1 9 9

La Reingeniería de Codelco que Ejecuta Hernández

Reducción de un 10% de la dotación, bajar la edad promedio de la compañía a estándares del sector privado, mayor eficiencia y transparencia en la estructura organizacional, y llevar adelante un ambicioso plan para que la producción no caiga a la mitad en los próximos años, son algunos de los desafíos del ejecutivo.


Profundos cambios está ejecutando en Codelco Diego Hernández, presidente ejecutivo de la estatal desde el pasado 19 de mayo. Con más de 37 años de experiencia en el sector minero privado, llegó a la empresa para llevar a cabo una fuerte reestructuración, pues según él "es lo que se necesita para que Codelco mantenga su liderazgo y competitividad en los próximos años".

Uno de los primeros temas que atacó Hernández es el "envejecimiento" en la dotación de la compañía. Para lograr la meta está ejecutando un Plan de Egreso Voluntario a 3.000 trabajadores de la empresa, es decir, a un 15% de los trabajadores, el cual vence el 31 de diciembre. Sin embargo, Hernández confidenció a ESTRATEGIA que a la fecha "han firmado más de 1.000 trabajadores, y avanzamos por una meta del 10%, equivalente a unos 2.000 empleados, lo que sería satisfactorio".

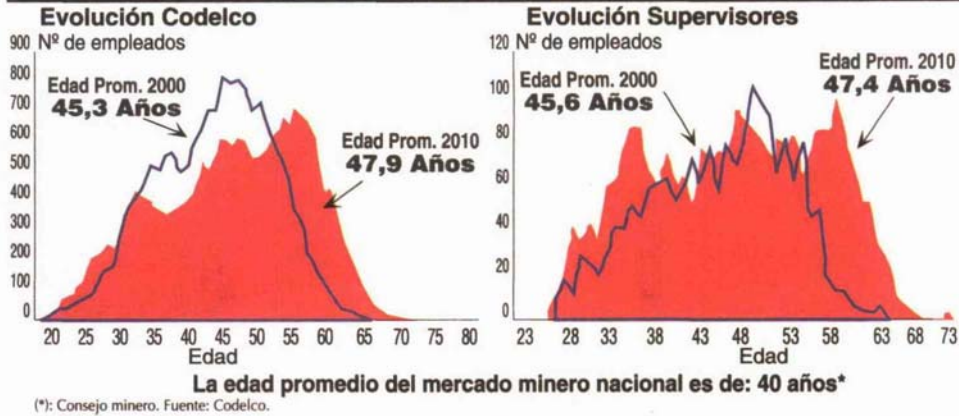
El ejecutivo también adelantó que la política apunta que uno de cada tres será reemplazado —dependiendo de cada división de la empresa—,

pues "lo importante es que entre gente nueva que colabore con sus ideas para mejorar la productividad". Y en esa misma dirección, la estrategia en materia de recursos humanos también apuntaría que los cambios que se hagan a nivel de ejecutivos impliquen que un 20% de ellos vengan de otras empresas para que traigan "aire fresco", comentó una fuente de la empresa.

De hecho, actualmente el 3% de la dotación de Codelco está en edad de jubilarse. El promedio de edad de la estatal es 48 años; el 47% de los trabajadores tiene más de 50 años; el ausentismo laboral y enfermos crónicos afecta al 21% de la dotación, y sólo el 5% de ésta tiene menos de 30 años. Por el contrario, el promedio de edad de la industria es de 40 años. Y aunque Hernández prefirió no revelar el costo del plan, Grimaldo Ponce, presidente del Sindicato de Supervisores de Codelco Norte, afirmó que la empresa ahorraría US\$1.800 millones, con un costo de unos US\$370 millones.

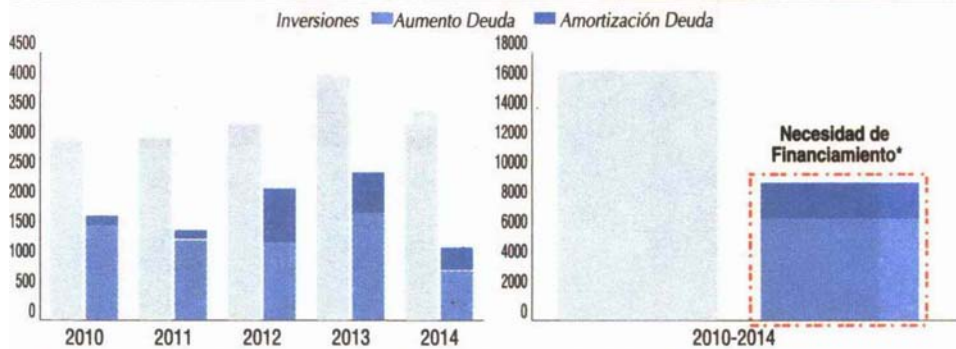
ESTRATEGIA - STGO-CHILE				20.12.2010
12.71x12.51	3	Pág. 12		17906210-6

Dotación Codelco 2000-2010



Necesidades de Financiamiento

(Sin capitalización de utilidades, millones de US\$, moneda constante)



(*): La necesidad de financiamiento corresponde al aumento de deuda más la amortización de la deuda. Fuente: Codelco.



La Nueva Estructura Divisional y Sus Metas

Pero no sólo a nivel de recursos humanos son los cambios que ejecuta Hernández, sino que también hizo una nueva estructura divisional. "Lo que hemos hecho es tener dos divisiones, Norte y Centro Sur, una se encarga de las cuatro del norte y la otra de las tres divisiones del centro sur". Y en ese contexto, explicó que los desafíos que vienen para cada una de ellas.

Codelco Norte

División Chuquicamata:

Nació en 1910, y actualmente se explotan minerales oxidados a rajo abierto, los cuales se agotarán en 2014, y dejaría de aportar 150 mil toneladas anuales de producción. Por tanto, "el desafío es alargar su vida, y por ello debemos encontrar reservas adicionales, relxiviar ripios, lixiviar minerales marginales. Estamos estudiando que el proyecto Quetena (un proyecto cercano) que tiene óxido, podría suplir parte de lo que

vamos a perder bombeando las soluciones de mineral a la planta de Chuquicamata. Además, saldrán óxidos de Ministro Hales (MH) que también pueden ayudar.

Tal vez el más grande de los desafíos es hacer la transición de rajo abierto a mina subterránea, que mantendrá por dos años con una producción baja a ambas minas, las cuales serán abastecidas por minerales de Radomiro Tomic.

"La productividad en esta División se ha mantenido, y si bien hay que revisar las dotaciones, eso no basta para asegurar a Codelco un futuro brillante. Son 150 mil toneladas anuales, es decir, 330 millones de libras que a US\$4, representan más de US\$1.000 millones que hay que encontrar".

● **División Radomiro Tomic (RT):** Esta división produce 300 mil toneladas de cátodos anuales y en 2017 se

acabarán los óxidos de cobre quedando sólo sulfuros. De esta manera, el desafío es reemplazar la planta, lo que implica construir una concentradora en 2017, con una inversión de U S \$ 3 7 0 millones, que tendrá una producción de 160 mil toneladas métricas finas (TMF) anuales. Al mismo tiempo, se aumentará la capacidad de la mina, para poder alimentar el período de baja producción de Chuquicamata, para luego volver su producción a la nueva planta de RT.

● **División Ministro Hales:** El 19 de noviembre de este año fue aprobado este proyecto estructural, que

implica una inversión de US\$2.333 millones para ponerlo en producción, la cual será de 170 mil (TMF). Este proyecto considera la mayor inversión realizada en la historia de la empresa.

● División El Salvador:

Dados los buenos precios, en febrero de este año el directorio decidió seguir su operación, "porque deja utilidades aun cuando su producción está disminuida (70 mil toneladas anuales)", acotó.

Y en esa dirección comentó que "vamos a estudiar un rajo abierto arriba del yacimiento. Creemos tener una reserva de alrededor de

1.000 millones de toneladas, con ley de 0,5%. Su ejecución sería en 2015 y en 2016 aumentaría a 200 mil toneladas, lo que la transformaría en un proyecto de clase mundial. A

esto se suma el proyecto San Antonio de óxidos ubicado en Potrerillos, que aporta 30 mil toneladas por año".

Codelco Sur

● División Ventanas:

"Las actuales tarifas de refinación y fundición internacionales hacen que esta división esté ligeramente deficitaria.



ESTRATEGIA - STGO-CHILE

17.16x14.13

5

Pág. 12



20.12.2010

17906245-4

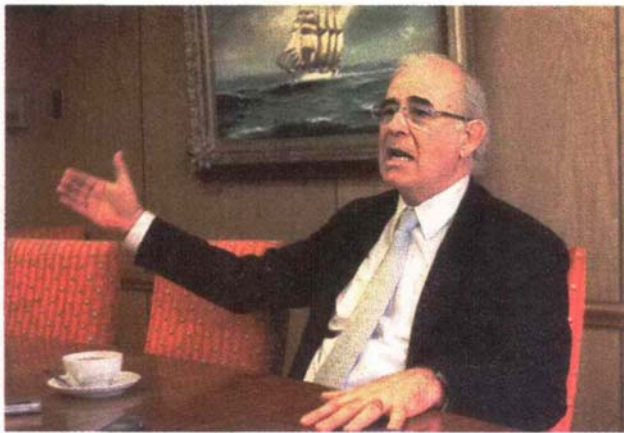
0 6 2 4 5

Sin embargo, el plan de egreso que está bastante avanzado, y eso en conjunto con el cambio de jornada, nos ayudará a racionalizar esa operación. Esperamos que el próximo año – si es que los TC/RC aumentan un poco – en esa división deberíamos estar equilibrados", aseveró Hernández.

● **División Andina:** Aquí se llevó a cabo el proyecto PDA Fase I, que involucró una inversión de US\$1.120 millones y aumentó la capacidad nominal de la División en 200 mil toneladas

anuales. Además, para 2017 está en carpeta el proyecto PDA Fase II, cuya inversión se estima en US\$4.390 millones y aportará entre 300 mil y 350 mil toneladas adicionales al año.

● **División El Teniente:** El desafío para Codelco aquí también está en el año 2017 con el proyecto Nuevo Nivel Mina, que estima una inversión de US\$1.718 millones y aportará una producción anual de 445.000 (TMF). Este proyecto debería mantener o subir en un 10% la producción de la División.



■ **DESAFIO.** Chuquicamata es el desafío más grande, aseguró Diego Hernández, presidente ejecutivo de Codelco.

40% de Ex Edelnor se Vende en Primer Semestre de 2011


Respecto al financiamiento, Diego Hernández, afirmó que "Respecto al financiamiento, Diego Hernández, afirmó que "Codelco necesita alrededor de US\$3 mil millones por año, durante cinco o seis años. Entre el 40% y 45% – dependiendo del año– se financiará con una cantidad equivalente a la amortización y depreciación, que no va con los excedentes, esto equivale a US\$1.000 millones y US\$1.300 millones al año".

Detalló que "el resto se financiará con deuda, créditos y ventas de activos prescindibles. No tenemos mucho aparte del 40% de E-CL (ex Edelnor). El proceso de venta va bien, esperamos haberlo finalizado en la primera mitad del próximo año".

Actualmente el 40% de Codelco tiene un valor en bolsa de US\$1.120 millones. GDF Suez tiene un 52,4%, y según ha trascendido tendría interés en comprar sólo una parte de lo que venderá Codelco. Hernández explicó que la venta se hará a través de una licitación internacional.

Respecto al cuestionado uso de derivados bajo las anteriores administraciones –en los cuales la pérdida podría llegar a US\$4.600 millones–, Hernández aseveró que "creemos que no es una buena política para el futuro".

En caso de no aprobarse el financiamiento para Codelco, Hernández indicó que "tenemos la capacidad para poder endeudarnos, aunque en no más US\$9 mil millones en los próximos años". De esta forma, podrían venir nuevas colocaciones de bonos, además de los US\$1.000 millones que se colocaron recientemente en los mercados internacionales.

ESTRATEGIA - STGO-CHILE				20.12.2010
14.92x10.62	2	Pág. 13		17906261-2

0 6 2 6 1

Reorganización Gerencial: Más Transparencia y Eficiencia

Una estructura gerencial más liviana y eficiente es la que también está llevando adelante Hernández. Es así como eliminó la Vicepresidencia de Control de Gestión y Excelencia Operacional y la Vicepresidencia de División Codelco Norte. A su vez, creó la Vicepresidencia de Operaciones Centro Sur y la Vicepresidencia de Operaciones Norte.

Otro cambio importante fue la contratación de Rodrigo Toro en la Vicepresidencia de Comercialización, ejecutivo que fue vicepresidente comercial en Collahuasi. En tanto, en la Vicepresidencia de Desarrollo y Sustentabilidad se creó el cargo de consultor principal, que desempeña Edmundo Tulcanaza, experto en el desarrollo de la minería subterránea.

Pero quizás uno de los


cambios más relevantes para la compañía fue la creación de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas. Para ello reclutó a Thomas Keller desde Brookfield Latinoamérica, pues también fue presidente ejecutivo de Collahuasi y gerente divisional de Cencosud. Esta será "la única contraparte de las divisiones que gastan los recursos financieros, ya que incluye la contraloría, abastecimiento y evaluación de inversiones", aseguró Hernández.

Al interior de la Corporación, sostienen que con esta medida Codelco está dando un gran salto en cuanto a la transparencia y eficiencia con que se gastarán los recursos. Ello por cuanto Keller –un ejecutivo de gran prestigio– centralizará el otorgamiento y fiscalización de recursos, fun-

ción que antes estaba "diseminada" en muchas partes. De hecho, esta vicepresidencia estaba distribuida en un de control de inversiones, otra de los servicios compartidos, otra del financiamiento y una de control de gestión.

Con el cambio anterior, la Vicepresidencia Corporativa de Recursos Humanos e Inversiones, quedará sólo a cargo del personal. Bajo su mando está Sebastián Conde, quien se desempeñaba como gerente corporativo de Recursos Humanos en Cencosud.

Hernández reclutó, además, a la ex directora nacional del Servicio Civil y ex presidenta del Consejo de Alta Dirección Pública, Rossana Pérez. La ejecutiva asumió la nueva gerencia de Gestión Estratégica y deberá dar los lineamientos sobre qué tipo de organización debe seguir la compañía.

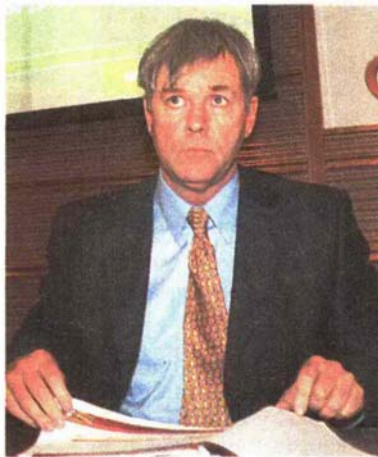
ESTRATEGIA - STGO-CHILE				20.12.2010
13.06x18.66	3	Pág. 13		17906274-6

También se creó la gerencia de Optimizaciones de Procesos SAP, que está a cargo de Carlos Villarroel

Otro avance en transparencia es la nueva relación que tendrá con los proveedores, la cual detalló a ESTRATEGIA. "Tendremos una política que privilegiará a los grandes proveedores para que sean un número más pequeño y sean más controlables. De esta manera, podríamos evitar los comentarios sobre las empresas que nacen de los mismos trabajadores de Codelco".

Si bien esto podría afectar a proveedores Pyme, la nueva política reducirá los riesgos de que sigan efectuando las prácticas que fueron comunes en los 20 años de la Concerta-

ción. En ese período se descubrió que parientes de ejecutivos y de directores firmaban millonarios contratos de asesorías, y otros creaban sociedades cuyo casi exclusivo giro era ser proveedor de la estatal.




■ **FINANZAS.** Thomas Keller ahora es el único responsable de las finanzas en Codelco.

Sin Proyectos Producción Caerá a la Mitad

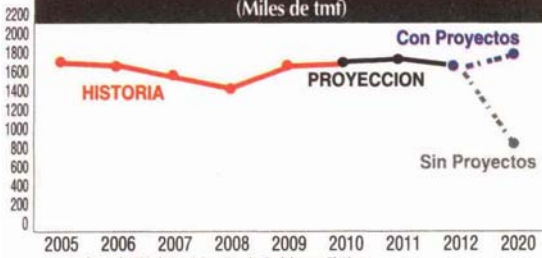
El plan de inversiones de Codelco es de US\$27.000 millones al 2019, es decir, lo mismo que entre 1976 y 2008. La producción actual de la minera es de 1,8 millones de toneladas, cifra superior a la registrada en 2009 (1,7 millones de toneladas).

Diego Hernández, aseguró que "si no se cumple el plan de inversiones, la producción caerá a la mitad en 2020, vale decir, a 900 mil toneladas. Por el contrario, si este financiamiento es aprobado, estaremos en dos millones de toneladas". La producción a 2013 tendería a bajar levemente, aunque ese año debiera entrar Radomiro Tomic y se extendería la vida de El Salvador para que produzca 70 mil toneladas por año (luego podría subir a 200 mil el 2016), por tanto, bajo esas condiciones la producción se mantendría.

Respecto, a los costos —el neto a cátodo está US\$157 y el cash cost US\$101,6— el desafío es contenerlos, pues la ley está cayendo y el precio de la energía se ha disparado, junto con la del agua. Así, se intensificará el uso de tecnología, mejorará la productividad y con mayor eficiencia en los gastos.

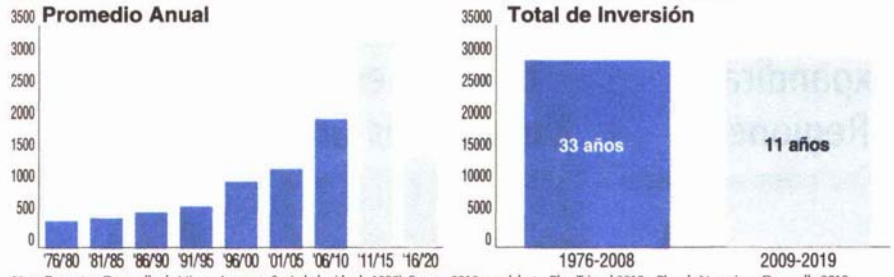
ESTRATEGIA - STGO-CHILE			 0 6 2 8 0	20.12.2010
21.76x5.68	4	Pág. 13		17906280-3

Proyección de la Producción de Codelco
(Miles de tmi)



Nota: Incluye el 49% de participación de Codelco en El Abra.
Fuente: Proyecciones: Plan Trienal 2010-2012, Plan de Negocios y Desarrollo (PND) 2010 y Plan sin Desarrollo (PSD) 2010, y SCM El Abra.

Proyecciones de Inversiones de Codelco
(Millones de US\$, moneda 2010)



Nota: Proyectos, Desarrollo de Mina y Aportes a Sociedades (desde 1990). Fuente: 2010 en adelante, Plan Trienal 2010 y Plan de Negocios y Desarrollo 2010.