

Fecha: 04/12/2016
 Fuente: EL MERCURIO - (STGO-CHILE)
 Pag: 4
 Art: 2

Tamaño: 26,5x40,2
 Cm2: 1067,2

Tiraje: 149.000
 Lectoría: 395.000
 Tono: No Definido

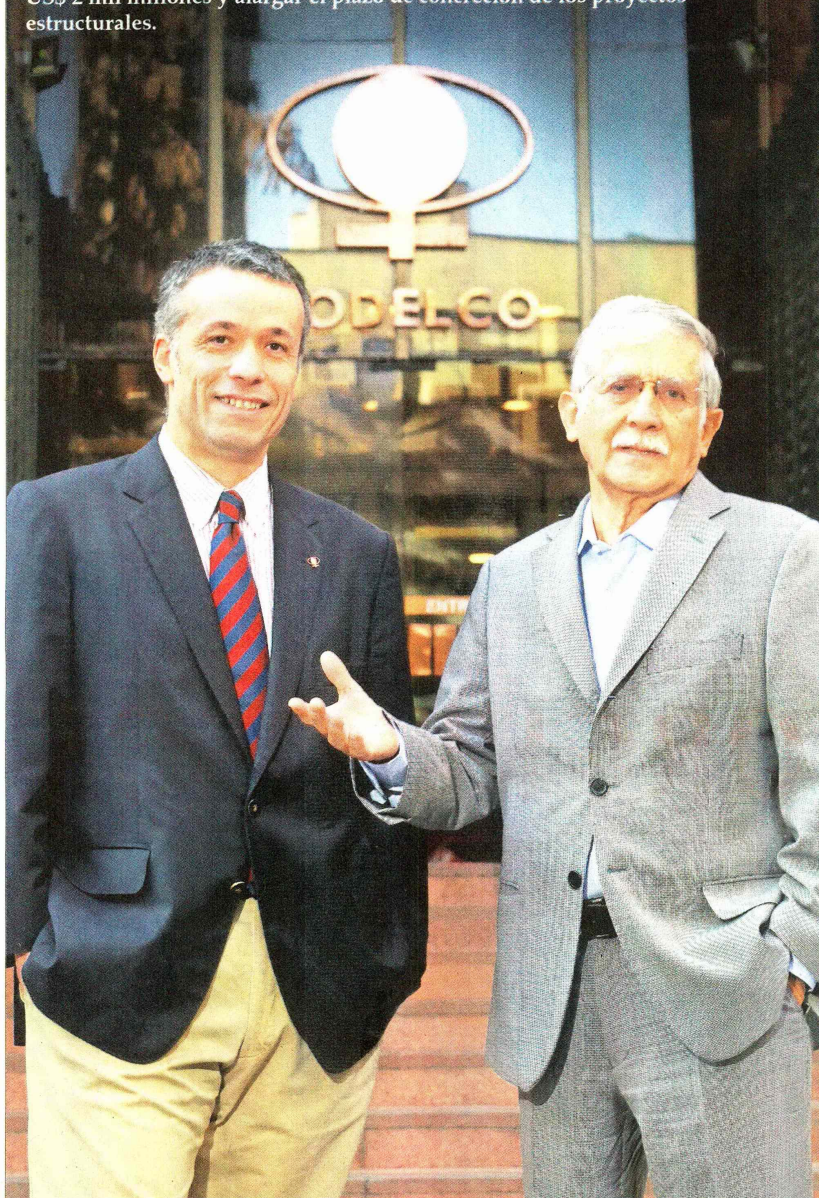
Título: PRESIDENTES DE CODELCO DEMANDAN UN ESQUEMA DE RECAPITALIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA

TIMONEL DEL DIRECTORIO DE LA ESTATAL,
 ÓSCAR LANDERRETCHÉ, Y MÁXIMO EJECUTIVO, NELSON PIZARRO:

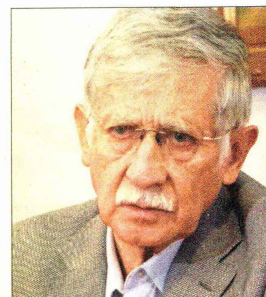
Presidentes de Codelco demandan un esquema de recapitalización estructural de la compañía

Bajar costos, descomprimir inversiones y gastar bien los recursos son los objetivos que le pidió Hacienda a la cuprera tras la inyección de capital por US\$ 975 millones.

En esta entrevista, ambos ejecutivos definen las metas para Codelco: reducir el costo minero a menos de US\$ 1 por libra; exhibir ahorros estructurales de US\$ 2 mil millones y alargar el plazo de concreción de los proyectos estructurales.



"Mi rol ha sido proveer la tranquilidad para que don Nelson y su equipo de viejos jodidos hagan su trabajo", señala Óscar Landerretche. "He tenido un afiatamiento extraordinario con Óscar", concuerda Nelson Pizarro.



Negociaciones colectivas: "Hay compañías que no están en un estado boyante en sus operaciones, y sin embargo se han salido completamente del esquema. Esas compañías no enfrentan el problema, sino la situación puntual".

NELSON PIZARRO
 PRESIDENTE EJECUTIVO DE CODELCO



"Se requiere sanear financieramente a la empresa, porque ahí la compañía podrá tener una mirada de largo plazo y política de dividendos y reinversión de utilidades responsable".

ÓSCAR LANDERRETCHÉ
 PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA MINERA

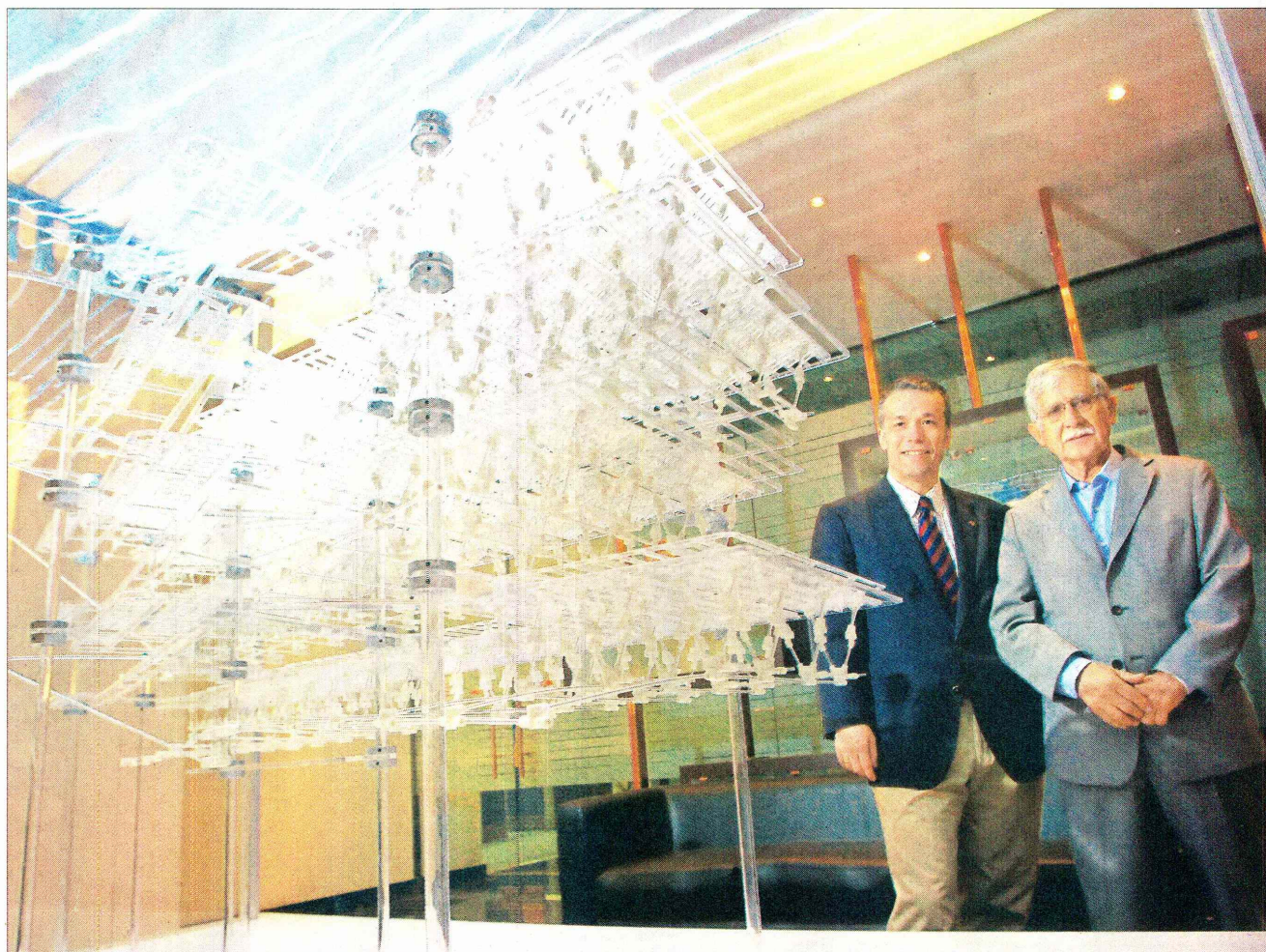


Fecha: 04/12/2016
Fuente: EL MERCURIO - (STGO-CHILE)
Pag: 6
Art: 2

Tamaño: 25,5x34,1
Cm2: 869,8

Tiraje: 149.000
Lectoría: 395.000
Tono: No Definido

Título: PRESIDENTES DE CODELCO DEMANDAN UN ESQUEMA DE RECAPITALIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA



El **team** de Codelco frente a la maqueta de los niveles de Chuquibambilla subterránea, que se encuentra bajo el rajo actual, y que tendrá más de 180 kilómetros de túneles.

“

¿Ha escuchado la canción de Julio Iglesias "Tropecé de nuevo con la misma piedra"? Bueno, no hay que hacerlo. Hay que tener la autoridad, la disciplina, para aguantar”.

NELSON PIZARRO, EN RELACIÓN A CÓMO EVITAR QUE LOS COSTOS NO SE DISPAREN.

“Si uno toma decisiones que no son sustentables, es pan para hoy y hambre para mañana. Hemos notado que ha faltado un poquito de disciplina en el sector privado”.

ÓSCAR LANDERRETICHE, RESPECTO DE LAS NEGOCIACIONES DE OTRAS MINERAS.



RECTOR YANEZ

Fecha: 04/12/2016
Fuente: EL MERCURIO - (STGO-CHILE)
Pag: 4
Art: 3
Título: PRESIDENTES DE CODELCO DEMANDAN UN ESQUEMA DE RECAPITALIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA

Tamaño: 25,7x25,6
Cm2: 657,5

Tiraje: 149.000
Lectoría: 395.000
Tono: No Definido

Se dicen mutuamente *chief* o *master*. Dos años llevan trabajando juntos en la principal minera de cobre del mundo, Codelco. Óscar Landerretche Moreno (44 años, economista) como timonel del directorio de la estatal y Nelson Pizarro Contador (75 años, ingeniero civil en minas) como presidente ejecutivo. Cuentan que se llevan bien, que han definido ámbitos de acción: "Mi rol ha sido proveer de la tranquilidad y el espacio para que don Nelson y su equipo de viejos jodidos, de mineros, hagan su trabajo", señala Landerretche. "Yo he tenido un afiatamiento extraordinario con Óscar", concuerda el presidente ejecutivo.

Este equipo logró que en una época de estrechez fiscal extrema, el ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, el mismo que defendió un austero reajuste al sector público, abriera la billetera y aportara US\$ 975 millones a Codelco este año. Una parte, US\$ 500 millones, es para inversiones, y lo restante, que se saca del fondo de Defensa, es para evitar que —en un escenario de pérdidas, que esperan revertir en el cuarto trimestre de este año— Codelco se endeude para pagar el 10% de los ingresos de la estatal que van a las Fuerzas Armadas por concepto de Ley Reservada del Cobre.

Óscar Landerretche (O.L.) y Nelson Pizarro (N.P.) concuerdan en que la señal del Gobierno es "potente", porque se puso el foco en el problema financiero de la compañía. "Para Codelco es importante que se reconozca que durante los años del *boom* minero hubo alrededor de US\$ 10 mil millones que se sacaron de Codelco, una parte de eso fue a las Fuerzas Armadas y otra al presupuesto público, y no debieran haberse sacado", dice el presidente del directorio. "Si a Codelco se le hubiera permitido tener una política de dividendos, de retención de utilidades y reinversión similar a las que tienen las empresas privadas, no tendríamos deudas", sostiene.

Landerretche agrega que esta capitalización "nos ayuda en este año que es el más duro, o, como dijimos hace tiempo, 'el año en que vivimos en peligro' o nuestro *annus horribilis*, aunque solucionar el problema de descapitalización de Codelco va a demorar varios gobiernos".

—¿Qué exigencias puso el ministro Valdés a cambio?

O.L.: "El ministro nos dijo que esperaba que cumpliéramos tres objetivos. Uno, el control de costos y llevar el costo de producir cobre al primer cuartil. Dos, descomprimir la cartera de inversión, porque antes teníamos todos los proyectos juntos, algunos muy riesgosos, y ahora son más livianos y más ordenaditos en el tiempo para que lo que se está haciendo sea menos riesgoso desde el punto de vista financiero".

"Tres, y esto es algo que mis colegas del directorio han aportado mucho, es establecer buenas prácticas, para que se les dé garantías a los dueños, que son los chilenos, de que esta plata se está gastando bien, en lo que corresponde".

"Nosotros tenemos que hacer estas tres cosas sin aumentar la deuda de Codelco".

N.P.: "La señal que dio el Gobierno (con el aporte de US\$ 975 millones) fue porque tiene confianza en los resultados que estamos obteniendo; si no, no nos daba nada".

—¿Qué posibilidad real ve de que una reforma a la Ley Reservada entre como prioridad legislativa en este gobierno?

O.L.: "No sé. Mi visión es que el mundo político está a mal traer, y soy escéptico de lo que pueda ocurrir. Tengo esperanza; pero eso les corresponde al Gobierno y a los legisladores".

—¿Qué ocurre para los próximos años, cuando siguen con grandes inversiones?

O.L.: "Consideramos necesario que el país aborde un esquema de recapitalización estructural de la compañía, que no significa que nos den plata ahora o todos los años, sino un sistema por el cual cuando haya ganancias, automáticamente lo usemos para reducir deuda. Para completar la reforma al gobierno corporativo de Codelco se requiere sanear financieramente la empresa, porque ahí la compañía podrá tener una

mirada de largo plazo y política de dividendos y reinversión de utilidades responsable".

—¿Qué tan urgente es hacerlo cuando la empresa ha sobrevivido a coyunturas críticas?

O.L.: "Porque el futuro de Codelco es su internacionalización, Codelco es una de las pocas compañías chilenas que tienen la capacidad de proyectarse internacionalmente, y es una compañía de todos los chilenos. Pero para ello tiene que estar completa la reforma de gobierno corporativo, saneando financieramente la empresa".

"La meta es tener un costo menor a US\$ 1 por libra al 2020"

—En su primera entrevista, Nelson Pizarro dijo que iba a "cortar costos hasta el hueso, hasta que la cuchilla no pueda cortar más". ¿Se puede cortar más?

N.P.: "Todavía se puede. En el año 2015, producto de esta *performance*, ahorramos entre US\$ 500 millones y US\$ 600 millones. Este año esperamos que sean otros US\$ 400 millones, y en 2017

esperamos lograr ahorros por US\$ 200 millones en una primera etapa. Tenemos una meta de ahorros estructurales de US\$ 2 mil millones al 2020".

O.L.: "Estas son reducciones estructurales de costo, porque ya en el 2015 se ahorró más por el efecto de precios (de insumos, dólar, etc.). Si se pone en valor presente, la rebaja de ahorro estructural implica unos US\$ 12 mil millones. Imagínate, es como el valor presente de una división más pequeña, como si a la empresa le añadiste un Radomiro Tomić".

N.P.: "Hay una metodología de ahorro de costos que involucra a todos:

operadores, supervisores, ejecutivos; una metodología constante, permanente, un "dele, dele" todos los días".

—¿Hay riesgo de que si sube el precio del cobre, aunque sea un poco, se disparen los costos?

N.P.: "Tenemos que manejarlo. No hay espacio para eso. Cuando decimos que nuestro sueño es llevar los costos de la operación minera (CI) al primer cuartil (25%) de menores costos, que es donde siempre estuvimos, es bajar bajo US\$ 1 por libra en 2020. Va a ser posible con el plan que tenemos. La meta actual es un costo de US\$ 1,30 por libra".

"La manera de sobrevivir en esta industria es refugiarse en los costos, es estar en la primera mitad del primer cuartil (es decir, estar entre el 12,5% de las mineras con costos más bajos del mundo) de la industria. La demanda de cobre nunca va a caer a la cuarta parte del nivel actual, eso es imposible, y por eso si produces al costo más bajo, siempre podrás sobrevivir".

—En el superciclo fue cuando se dispararon los costos de Codelco. ¿Cómo garantizar que eso no pase nuevamente?

N.P.: "¿Ha escuchado la canción de Julio Iglesias 'Tropecé de nuevo con la misma piedra'? Bueno, no hay que hacerlo. Hay que tener la autoridad, la disciplina, para aguantar".

—¿Van a ajustar la dotación?

N.P.: "Tenemos ciertas metas de mejorar nuestra productividad. Este año la mejoramos en 6%, y tenemos acuerdos



Fecha: 04/12/2016
Fuente: EL MERCURIO - (STGO-CHILE)
Pag: 6
Art: 3
Título: PRESIDENTES DE CODELCO DEMANDAN UN ESQUEMA DE RECAPITALIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA

Tamaño: 25,3x23,9
Cm2: 606,7

Tiraje: 149.000
Lectoría: 395.000
Tono: No Definido

con la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) para mejorar en 18% entre 2015 y 2020”.

—¿Eso incluye la reducción de la plantilla en Chuqui, dado el cambio estructural?

N.P.: “Eso se toma a partir del año 2019. El quiebre no es ON/OFF, sino un proceso de *phase in/phase out*, en que a medida que el rajo empieza a dejar de producir, la mina subterránea inicia su producción. A partir del 2019 vamos a ver los cambios de dotación en la mina”.

—¿Pero se reduce la dotación?

N.P.: “Hay una caída (en la dotación) que está en los planes de egreso. La dotación de los externos ha caído mucho y la de los trabajadores propios ha bajado de acuerdo a los compromisos que tenemos en el pacto estratégico con la FTC”.

“Hemos recortado gerencias (unas 15 gerencias); dotación en los roles A (supervisores) solo en Salvador fueron 70. El aumento de la productividad es un imperativo para todos”.

Negociaciones colectivas y bonos: “Ha faltado un poquito de disciplina en el sector privado”

—¿Cómo les afecta para sus negociaciones colectivas el hecho de que otras mineras ofrezcan alzas y bonos más altos, como Anglo?

N.P.: “Muy mal. Es un efecto demostración que no se entiende. Hay compañías que no están en un estado boyante en sus operaciones, y sin embargo se han salido completamente del esquema. Esas compañías no enfrentan el problema, sino la situación puntual”.

“Lo complicado de las negociaciones colectivas es que el beneficio que das es la base de referencia para la próxima negociación. Por eso, la negociación colectiva hay que mirarla no con sus efectos en los próximos dos o cuatro años, sino de qué manera impacta toda la vida de la mina”.

O.L.: “Es importante que tanto los trabajadores como los ejecutivos tengan una mirada de largo plazo que sea sustentable. Si uno toma decisiones que no son sustentables, es pan para hoy y hambre para mañana. Hemos notado que ha faltado un poquito de disciplina en el sector privado”.

—¿Se lo han planteado a Anglo, su socio en Los Bronces, y que dio un bono que es casi tres veces el de Codelco?

N.P.: “Hemos conversado, hemos intercambiado experiencias, pero no son solo ellos, hay otras minas que han dado bonos altos”.

O.L.: “Hay un error que se está cometiendo en el sector empresarial minero. En estos dos años, don Nelson se ha dedicado a darle puras malas noticias al país, a decirle que la situación está difícil, que vamos a racionalizar, que vamos a cortar, a ordenar, a trabajar más, que no hay ni un bendito peso. Le hemos ofrecido a la compañía y al país un camino de esfuerzo, de austeridad. Y mire: subimos en el *ranking* Merco de reputación, del 11° al 7°, muy por lejos sobre las demás mineras”.

“Y Nelson Pizarro, que le ofrece al país puro dolor, sudor y lágrimas, sube del 22° al 17° en ese mismo *ranking* como líder con mejor reputación”.

“Hay un error en el ámbito público como privado cuando satisface los reclamos de corto plazo, porque es la manera de sacarse encima un problema o una huelga; eso te va ayudar. La gente se da cuenta, sabe que no está solucionando el problema, sino que chuteando la pelota al córner”.

—La negociación más temida, Chuqui, se está adelantando. ¿Es para aprovechar el mejor precio del cobre de estas semanas?

N.P.: “En esta división la negociación involucra a unos seis mil trabajadores. Los dirigentes sindicales y sus asambleas mostraron la disposición a ir a una negociación anticipada, y a nosotros nos pareció razonable. Los trabajadores se dan cuenta de la situación, que el horno no está para bollos ni para pizzas ni empanadas”.

O.L.: “Los trabajadores de Codelco, que en muchos casos son familias enteras o varias generaciones en la empresa, se dan cuenta de la situación, de lo que

está haciendo el Estado al respaldar a su empresa, y ellos van a estar dispuestos a cuidarla”.

—¿En Chuquicamata se va a mantener la oferta de otras divisiones: cero reajuste y bonos de no más de \$3 millones?

N.P.: “Negociamos a puerta cerrada, no negociamos por ‘El Mercurio’”.

—Ha habido tensión laboral en Los Bronces y Sodimac. ¿Hay un ánimo sindical más encendido que puede impactar en las negociaciones de Codelco?

N.P.: “La violencia de estos conflictos yo la viví en el año 2013, cuando enfrentamos (en Minera Caserones) a un grupo de trabajadores jóvenes totalmente fuera de control, y empezamos a darnos cuenta de que teníamos un problema grande con la nueva generación, que no privilegia la estabilidad laboral, sino el momento; que no tienen mayor compromiso, y son extraordinariamente individualistas. Esto se repitió en otros movimientos, especialmente en las empresas contratistas. No me sorprende y puede ser que en ese nivel la violencia sea la forma de presionar y conducir la negociación. El año pasado abordamos este problema (en El Salvador), y aunque suene obvio, planteamos que los trabajadores contratistas son de las empresas contratistas, y no del mandante, y, por lo tanto, las obligaciones de definir los términos y condiciones de los contratos laborales es entre ellos”.

O.L.: “La actitud de nuestros viejos es distinta, muy distinta”.

N.P.: “Ellos (los viejos) quieren estar en Codelco por muchos años, no quieren entrar a quemar sus propias fuentes de trabajo”.

Filiales en paraísos fiscales: “Codelco actuó antes de los escándalos”

—El ex Presidente Sebastián Piñera ha sido cuestionado por su inversión en Exalmar de Perú y sus dineros en paraísos fiscales. ¿Qué pasa en Codelco, que tenía una firma en un paraíso fiscal?

O.L.: “Cuando llegamos a Codelco, una de las cosas exóticas que descubrimos es que teníamos un conjunto de filiales que, salvo la Minmetals (sobre un contrato de compraventa de producción), no tenían operación. Algunas venían del gobierno militar; anda a saber tú para qué se usaban”.

“Quiero destacar que Codelco actuó antes de que aparecieran los escándalos. Hace dos años dimos la instrucción para que estas firmas se disolvieran, se cerraran y las sacaran de los paraísos fiscales. En total, creo que unas 20 sociedades y filiales en el exterior se han cerrado o fundido, pero había una frondosidad y desorden tremendo. La de Minmetals se cerró, y era la única que estaba colocada en estos lugares (paraísos fiscales) y tenía alguna actividad”.



Fecha: 04/12/2016
 Fuente: EL MERCURIO - (STGO-CHILE)
 Pag: 6
 Art: 4

Tamaño: 23,7x9,8
 Cm2: 232,7

Tiraje: 149.000
 Lectoría: 395.000
 Tono: No Definido

Título: PRESIDENTES DE CODELCO DEMANDAN UN ESQUEMA DE RECAPITALIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA

Landerretche: "Me quedo hasta mayo de 2018"; Pizarro: "Probablemente también lo acompañe hasta el final"

—¿Hasta cuándo siguen en Codelco?

O.L.: "Yo me quedo hasta mayo de 2018. La Presidenta Bachelet me honró con una responsabilidad tremenda: contribuir a solucionar todos estos líos. Hemos tenido la suerte de contar con el respaldo de la ciudadanía, del mundo público, los medios, para hacer los cambios y la suerte de contar con Nelson y el equipo de viejos jodidos y mineros que ha montado. Mi rol ha sido proveer de la tranquilidad y el espacio para que él haga su trabajo".

"El Gobierno nos ha dado su confianza con esta capitalización; no podemos dejar botado esto, es un tema de responsabilidad. Este país está demasiado acostumbrado a gente que toma los cargos públicos como una plataforma para la próxima pega. Y yo no me voy a

comportar así. Esta es una tarea crítica para el país, hasta el momento vamos bien, pero tenemos que seguir aguantando y mi compromiso es llegar hasta el final con eso".

N.P.: "Yo ya había colgado el casco y vendido mis zapatos de seguridad. Ha sido entretenido, he hecho muchas cosas y hay que evaluar cuánto sigo. La relación entre el presidente ejecutivo y su directorio es clave, y yo he tenido un afiatamiento extraordinario con Óscar. Para mí ha sido súper grato y he aprendido un montón de sus talentos y esa es la causa básica, como decimos los mineros, para permanecer. Él va a quedarse hasta al final y yo probablemente también lo acompañe hasta el final, y de ahí para adelante, va a depender de lo que venga".

Precio del cobre subirá sobre los US\$ 2,8 la libra después de 2020

Óscar Landerretche dice, bromeando, que Nelson Pizarro tiene una "animita" con la cara de Donald Trump a la que le prende velas, refiriéndose al positivo efecto que tuvo en el precio del cobre la elección del magnate como Presidente de Estados Unidos. Pizarro recoge el guante y añade que "su" Trump está "disfrazado de chino", dado que la potencia asiática es la que, al final, define la demanda del metal rojo y su precio.

Al hacer pronósticos, Pizarro es claro: "El precio promedio de 2017 lo veo en US\$ 2,40 y va a subir a niveles de entre US\$ 2,80 y US\$ 3 la libra, hacia los años 2020 o 2021". Asegura que estos son buenos precios, ya que "con US\$ 2,40 estaríamos hoy ganando plata".

El máximo ejecutivo de Codelco explica que han hecho el presupuesto de operaciones para el año 2017 con un precio de US\$ 2,23 por libra y una tasa de cambio en torno a \$700 por dólar. "Si eso se materializa, los números indican que tendríamos excedentes el año 2017, no suficiente para satisfacer todas las necesidades de caja de Codelco, pero definitivamente mejor aspectado que el 2016", sostiene Pizarro.



Fecha: 04/12/2016
Fuente: EL MERCURIO - (STGO-CHILE)
Pag: 6
Art: 5
Título: PRESIDENTES DE CODELCO DEMANDAN UN ESQUEMA DE RECAPITALIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA

Tamaño: 21,1x17
Cm2: 359,1

Tiraje: 149.000
Lectoría: 395.000
Tono: No Definido

“Vamos a invertir US\$ 3.800 millones en 2017”

Cuando asumió el equipo Landerretche-Pizarro, Codelco tenía un plan de inversiones de US\$ 22.463 millones entre 2014 y 2018 en varios proyectos estructurales: Chuquicamata subterránea, Nuevo Nivel Mina de Teniente, Andina 244 y Radomiro Tomic, al que se sumó Rajo Inca. Una de las primeras medidas fue auditar las iniciativas y reducir los costos. Tras ese proceso, hoy el cambio es total, y en algunos —Pizarro muestra fugazmente una presentación— el atraso es de hasta seis años.

—Al final, ¿qué proyectos van a hacer?

N.P.: “Hemos reordenado el desarrollo de los proyectos desde la concepción original. Hemos ido desfasándolos con un criterio de ir adelante con los más rentables y postergando aquellos que aún necesitan mayor movimiento, pero manteniendo la producción, todo lo cual está casi logrado. Hay un pequeño valle en los años 2020 a 2023, pero casi todo el tiempo estamos en torno a 1,7 millones de toneladas”.

—¿Cuáles van a priorizar?

N.P.: “Chuquicamata Subterráneo, Traspaso Andina (un proyecto que amplía la producción actual, pero no implica el costo de la

iniciativa anterior, Andina 244) y Rajo Inca, pero más chico”.

O.L.: “Se corren Nuevo Nivel Mina El Teniente y Andina Grande, que son los que estaban menos maduros. La lógica de esto es aguantar en los ciclos de vacas flacas, invertir y prepararse para rentabilizar la inversión en la época de vacas gordas”.

—¿Y al final, ¿cuánto van a invertir en el año 2017?

N.P.: “Como US\$ 3.800 millones, de los cuales en proyectos son US\$ 3.143 millones y en el desarrollo de mina US\$ 651 millones, comparados con casi US\$ 3 mil millones de 2016”.

“Chuquicamata va a empezar a consumir más recursos y el Nuevo Nivel Mina de El Teniente, en la medida que sigamos progresando, también va a aumentar fuertemente. El traspaso de Andina ya está a concho y se difiere el monto de los gastos de los proyectos que están en etapa de ingeniería”.

O.L.: “Y de lo que se aplaza, está la ampliación de Andina, Radomiro Tomic. En el Nuevo Nivel Mina de Teniente, que se aplazó tanto porque tiene un rediseño, va ir más lento, pero va empezar ya”.

N.P.: “Más que hacer altiro todo, hay que hacerlo bien. Si el tata se demoró siete días en hacer el mundo, y el séptimo descansó”.

El costo de fomento de la pequeña y mediana minería debería estar en Enami y no escondido en Codelco

—Y en refinería y fundiciones, ¿cuánto van a invertir?

N.P.: “Estamos invirtiendo US\$ 1.850 millones en más de veinte proyectos para cumplir el decreto supremo 28 (para bajar emisiones)”.

—¿Van pedir cambiar la ley que los obliga a fundir mineral de Enami pese a que pierden plata cada año por eso?

O.L.: “Esta es otra regulación mal hecha. El objetivo de Codelco es ganar plata para el fisco y Enami tiene una misión de fomento productivo para la pequeña y mediana minería. Como había dificultades financieras en Enami, se le obligó a Codelco a comprar Ventanas (que era de Enami) en términos que no le permiten cobrar el verdadero costo de procesamiento, con lo cual cada año pierde unos US\$ 70 millones, hagamos lo que hagamos”.

“Yo y otros directores hemos hecho ver que esto debe cambiar y que el costo de fomento de la pequeña y mediana minería esté en Enami y no escondido en Codelco”.