



Codelco y sus principales desafíos de futuro

Hace pocos días, Codelco dio a conocer sus resultados económico-financieros correspondientes al año 2012. A partir de ellos, se concluye que Codelco continúa siendo la empresa chilena que más excedentes le aporta al Estado y al país, ubicándose como el mayor productor de cobre de nuestro país y también a nivel mundial. No obstante lo anterior, un tema de preocupación, al igual que en el resto de la minería del cobre nacional, ha sido el comportamiento de los costos de la empresa. El costo directo cash (C1), en términos nominales, pasó de 116,4 c/lb el año 2011 a 163,5 c/lb el año 2012, experimentando entre estos dos años un aumento de 40%.

La minería nacional y el cobre han sido y probablemente seguirán siendo por largo tiempo sectores claves para la economía del país y un factor esencial para el desarrollo nacional. En el caso de Codelco, la contribución que ha realizado durante su historia ha sido clave para el progreso del país. Para apreciarlo basta observar los cuantiosos ingresos que ha generado para el Estado.

RESUMEN EJECUTIVO

Codelco ha hecho noticia por las fuertes alzas en los precios de producción. No obstante, la mayor empresa cuprífera del mundo ha sido fundamental para el desarrollo del país, y deberá seguir aportando al progreso de Chile. Para ello, debe enfrentar retos desafiantes: por una parte, asegurar altos niveles de inversión para aumentar su productividad y mejorar su competitividad; y por otra, mejorar sus políticas de sustentabilidad y gestión para hacer de ella una compañía de clase mundial.

Durante el año 2012, Codelco generó excedentes, antes de impuestos y Ley Reservada, por US\$ 7.518 millones, el tercer mejor resultado en su historia. Comparado con 2011, estas ganancias representan un incremento de 7%, que se vieron favorecidas, principalmente, por el aporte de US\$ 3.791 millones, derivados de la utilidad que se obtuvo a partir de la compra del 24,5% de la propiedad de Anglo American Sur S.A. en el mes de agosto. De esta forma, en sus 41 años de historia, Codelco ha generado más de US\$ 100 mil millones (en moneda de 2012) para Chile. Para comprender la magnitud de estos aportes, se puede señalar que ellos equivalen al 37,5% del Producto Interno Bruto de Chile del año 2012, o a 4,3 veces el costo de la reconstrucción post terremoto y maremoto del año 2010.

Cabe destacar que, en los últimos años, los excedentes generados han crecido notablemente. El impacto del alza del precio del cobre ha sido importante, sin embargo, el crecimiento que ha experimentado la producción de cobre en Codelco, a lo largo de su historia, ha sido fundamental. Desde sus inicios, prácticamente ha triplicado su producción. El año pasado produjo 1.758 mil toneladas métricas de cobre fino, comparado con las 571 mil toneladas del año 1971. En el mismo período, el número de operaciones mineras aumentó de 4 a 8, sin contar la participación que Codelco tiene en Minera El Abra y ahora en Anglo American Sur S.A. Todo lo anterior le ha permitido mantener el liderazgo en la producción mundial de cobre, con cerca del 10% de la misma.

Adicionalmente, Codelco posee las mayores reservas de cobre del planeta, con cerca del 9% del total mundial. Estas reservas se sustentan en yacimientos de clase mundial, que cuentan con enormes recursos minerales y largas vidas útiles. De hecho, los recursos minerales del Plan de Negocios y Desarrollo 2013, alcanzan a 123 millones de toneladas de cobre fino, lo cual significa que, a la actual tasa de explotación, la vida útil de los recursos se extendería durante unos 70 años. Para mantener e incrementar sus niveles de producción en el futuro, Codelco deberá ejecutar un conjunto de grandes proyectos mineros, conocidos como Proyectos Estructurales. Se trata de inversiones que son necesarias para asegurar la entrega de cuantiosos recursos al país.

Pero no basta con que Codelco sólo ejecute sus proyectos estructurales, también debe dar un salto cualitativo en su desarrollo, pues el negocio de la minería se ha vuelto mucho más complejo y competitivo en el último tiempo, existiendo importantes desafíos para que la empresa mantenga una posición de liderazgo en la industria minera mundial.

I. PRINCIPALES DESAFÍOS

1.1 Aumentar la productividad

Hoy la principal prioridad es el desarrollo y ejecución de los Proyectos Estructurales Mineros. Si se materializan todos estos proyectos, en 2021 la producción en yacimientos operados por Codelco

debería superar los 2 millones de toneladas anuales de cobre, sin considerar la participación en la producción de El Abra y Anglo American Sur. Tal como se mencionaba anteriormente, el avance en los proyectos estructurales mineros es clave para asegurar el futuro de Codelco.

A diciembre del año pasado, el Proyecto Ministro Hales tenía un avance físico de 78,5%. Una vez que este proyecto se haya puesto en marcha en 2013, aportará con cerca de 180.000 toneladas métricas finas, en promedio, durante los primeros diez años a régimen. Con respecto a los demás Proyectos Estructurales, destacan el término de la construcción de las obras tempranas y el inicio de la construcción de los túneles principales en el Nuevo Nivel Mina de El Teniente; el inicio de las obras tempranas y el término de la ingeniería básica del Proyecto Chuquicamata Subterránea; la finalización del estudio de factibilidad del Proyecto Expansión de Andina 244 y el ingreso de su Estudio de Impacto Ambiental al Sistema de Evaluación Ambiental; y el comienzo del estudio de factibilidad del Proyecto Radomiro Tomic Sulfuros Fase II.

La inversión en los proyectos estructurales mineros, sumada a las inversiones en otros proyectos de desarrollo, en estudios de pre-inversión, exploraciones e investigación y desarrollo, en proyectos de sustentabilidad, y en reemplazo de equipos y refacción de instalaciones, alcanzó el año pasado una cifra récord de US\$ 4.093 millones.

1.2 Mejorar la competitividad

Como ya se ha señalado, en los últimos años se ha producido a nivel mundial, y especialmente en Chile, un alza sostenida de los costos de operación. Este fenómeno, no ha sido ajeno a Codelco.

El costo directo cash (C1) alcanzó a 163,5 c/lb en 2012, superior en 47,1 c/lb al nivel registrado el período anterior. Los costos de Codelco continuaron siendo impactados por el aumento del precio de los insumos que inciden de manera relevante en la estructura de costos, principalmente la energía y los combustibles. También influyeron de manera gravitante en el incremento de costos, la menor producción (por su impacto en los costos fijos unitarios); la caída en los precios de los subproductos, especialmente del molibdeno; el fortalecimiento del peso chileno frente al dólar, y el deterioro temporal de la cartera de productos (mayor venta de concentrado de cobre en detrimento de cátodos), por problemas que afectaron la continuidad operacional de algunas de las fundiciones. Además, incidieron en los mayores costos, la incorporación de producción marginal a mayores costos, lo que se justifica en un escenario de buenos precios del cobre.

Reaccionando a la tendencia alcista de costos de los últimos años, recientemente, se estableció el nuevo Proyecto Estructural de Contención de Costos e Incremento de la Productividad. Su foco es mejorar el uso de los activos, optimizar los contratos y aumentar la productividad de los trabajadores, propios y de empresas contratistas. La materialización de los Proyectos Estructurales también presenta

una gran oportunidad para poner al día los equipos e instalaciones, incorporando la mejor tecnología disponible. Pero no basta sólo con ejecutar los proyectos, también es necesario revisar la forma cómo se hacen las cosas, impulsando los quiebres de gestión contenidos en sus metas y compromisos.

1.3 Asegurar la inversión

El financiamiento del Programa de Inversiones es fundamental para el futuro de Codelco. Este desafío demanda un volumen de recursos inédito en su historia. En el periodo 2013-2017, la empresa proyecta invertir más de US\$ 27.000 millones. Dentro de este contexto, Codelco necesita ser competitivo en la obtención de fondos para financiar sus inversiones. Por este motivo, en 2010 se definió una política clara de endeudamiento, que considera el uso de deuda mientras el rating crediticio de “Investment Grade” no sea puesto en riesgo. Esto asegura un costo competitivo para los fondos que requiere la Compañía.

La empresa confirmó esta política y comprometió la capitalización de utilidades necesaria para mantener el rating crediticio de “Investment Grade” de Codelco. En línea con lo anterior, durante el año pasado Codelco accedió a fondos por US\$ 2.320 millones para financiar su Programa de Inversiones, que incluye dos emisiones de bonos, uno por US\$ 1.250 millones, a 10 años, y otro por US\$ 750 millones, a 30 años; y el acceso a dos créditos bilaterales por US\$ 320 millones, a siete y diez años plazo, respectivamente. Este proceso de financiamiento se logró con las condiciones más ventajosas de la historia para un emisor de América Latina. Asimismo, Codelco pudo capitalizar utilidades generadas en el año 2011, por un monto de US\$ 800 millones.

1.4 Mejorar la sustentabilidad ambiental

El año 2012 Codelco puso en marcha el Proyecto Estructural de Medio Ambiente y Comunidades, iniciado con la publicación de una nueva Política de Desarrollo Sustentable para todo Codelco. El foco estuvo en el cierre de las brechas socioambientales identificadas a fines de 2011.

En la misma línea, y como respuesta a los desafíos planteados por la nueva institucionalidad ambiental y la entrada en vigencia de la Superintendencia de Medio Ambiente, Codelco realizó una profunda revisión del cumplimiento de sus compromisos ambientales. De hecho fue la primera empresa en Chile que subió en forma voluntaria todas las exigencias derivadas de más de 214 Resoluciones de Calificación Ambiental (y que consignan 23.280 exigencias) en el Sistema de Carga Distribuida de dicha Superintendencia.

Por otro lado, se encuentra en desarrollo el proyecto Calama Plus que, junto con levantar un plan maestro de futuro para esta ciudad a través de un consorcio público-privado, ha logrado la participación de más de 24 mil vecinos en una consulta ciudadana voluntaria. De este modo, se ha podido mejorar

el estándar de la ciudad incorporando el aporte tanto de las empresas, del municipio y del gobierno.

Adicionalmente, Codelco está trabajando para el cumplimiento de la futura nueva normativa sobre emisiones que se aplicará en Chile. Así, en los próximos años se requiere invertir cerca de US\$ 980 millones, en las fundiciones de Chuquicamata, Potrerillos, Ventanas y Caletones. Específicamente, en la fundición de Ventanas, durante 2012, se ejecutaron proyectos por cerca de US\$ 35 millones, logrando mejoras en las variables ambientales y en la operación de los procesos de fundición y refinería.

1.5 Optimización de la energía y del agua

En los últimos años, el costo de insumos críticos como la energía eléctrica se ha incrementado fuertemente, ubicando a Chile muy por encima de otros países latinoamericanos y dentro de los más altos en el concierto mundial de países mineros. En el caso de Codelco, el costo de la energía eléctrica en la actualidad es cerca de 3,75 veces superior al del año 2005. Adicionalmente, la escasez de agua, sobre todo en el norte de Chile, está obligando a algunos proyectos mineros a incorporar en sus diseños, plantas de desalinización e instalaciones para el bombeo de agua hacia las operaciones. Esto incrementa tanto los montos de inversión, como los costos de operación futuros, por el mayor consumo de energía eléctrica para bombear agua desde el nivel del mar hasta las faenas, ubicadas normalmente a mayor altura.

Para reducir el costo y asegurar un abastecimiento más competitivo de energía eléctrica, Codelco ha estado trabajando en distintas iniciativas. Entre las principales medidas se pueden mencionar mejoras en eficiencia energética; desarrollo de proyectos de nuevas fuentes energéticas, como por ejemplo, la puesta en marcha de Calama Solar III y el desarrollo del Proyecto Luz Minera, entre otros.

1.6 Mejoramiento de la gestión y de sus recursos humanos

Codelco debe contar con recursos humanos de excelencia, capaces de hacerse cargo de los grandes desafíos que enfrentará en los próximos años. El Proyecto Estructural de Recursos Humanos es una herramienta clave para disponer de recursos humanos de nivel mundial y generar un profundo cambio cultural dentro de la empresa. Este proyecto ha estado apuntando a tres focos principales: la incorporación en forma oportuna de las personas que requiere el negocio, en cantidad y calidad; contribuir a la continuidad del liderazgo y de las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros del negocio; y alcanzar el costo, estructura y funcionamiento organizacional comprometidos en los Proyectos Estructurales Mineros.

Al igual que en los demás ámbitos del negocio, la cuprera nacional enfrenta hoy importantes desafíos en el área laboral para alcanzar los niveles de productividad y competitividad contemplados en el Plan Estratégico. En particular, la empresa tiene que efectuar cambios para que los proyectos estructurales

mineros puedan realmente generar los excedentes prometidos y no terminen convirtiéndose en una carga para el país. Esto podría tensionar las relaciones laborales y, por ello, es imprescindible realizar estos cambios a través de un diálogo abierto y constructivo con los representantes de los trabajadores. En este contexto, se debe destacar y valorar la conclusión exitosa de 12 negociaciones colectivas llevadas a cabo en 2012, con sindicatos en casa matriz y en las divisiones Andina, Chuquicamata y Ventanas.

1.7 Consolidar su gobierno corporativo

En materia de gobierno corporativo, a contar del 1 de marzo de 2010, entró en vigencia la Ley 20.392, que modificó el Estatuto Orgánico de Codelco Chile (DL 1.350 de 1976) y que introdujo cambios en este aspecto. Ellos incorporan las mejores prácticas de las grandes compañías transadas públicamente en bolsas a nivel mundial, tales como: asentar la idea de que la propiedad es estatal más que del gobierno de turno y, por lo mismo, disponer de un directorio profesional y no de representantes del gobierno. A lo que puede agregarse que la toma de decisiones considera una visión de desarrollo de la compañía en el largo plazo con mecanismos para asegurar una adecuada capitalización y financiamiento de proyectos. Mirando hacia el futuro, es clave consolidar la gobernabilidad de la empresa para una mayor autonomía y estabilidad en su gestión.

1.8 Mejorar la seguridad y consolidar su buena imagen

En el último año, Codelco logró la menor tasa de frecuencia de accidentes de su historia, con un valor de 1,35 accidentes con tiempo perdido por cada millón de horas trabajadas. Lo anterior es importante, pues los accidentes fatales ponen en evidencia que aún se necesitan mayores esfuerzos para eliminar de las operaciones eventos que resulten en lesiones o la muerte de trabajadores.

En este sentido, todos sus centros de trabajo implementaron las medidas para cumplir con los Estándares de Control de Fatalidades, así como también se establecieron Estándares de Liderazgo y Seguridad Conductual. Por otro lado, se introdujo la Directriz de Incidentes y Accidentes del Trabajo, que busca generar una reportabilidad de excelencia para así detectar los factores causantes de los accidentes y, de esta manera, lograr un aprendizaje organizacional que evite que se vuelvan a repetir.

Tanto la preocupación por sus trabajadores, como también los aportes de la empresa enunciados al comienzo de este trabajo, han hecho posible que los chilenos tengan una positiva visión de la empresa. Para enfrentar más adecuadamente los desafíos actuales resulta clave mantener esta apreciación de la gente y seguir contando con el apoyo de todos los chilenos y su sentimiento de orgullo hacia Codelco y admiración por su historia de servicio al país.

II. CONCLUSIÓN

La contribución que ha realizado Codelco desde su creación ha sido fundamental para el desarrollo del país y de toda su población, y por ello la empresa estatal tiene una alta valoración entre los chilenos. Hasta ahora ha aportado al país más de US\$ 100 mil millones en excedentes. El desafío que ahora tiene Codelco es acelerar sus niveles de producción, es decir, hacer lo que ha hecho hasta aquí, pero en un período más breve. Para eso debe dar un salto cualitativo en su desarrollo que implica, por una parte, asegurar altos niveles de inversión para aumentar su productividad y mejorar su competitividad, y por la otra, mejorar sus políticas de sustentabilidad y gestión para hacer de la más grande empresa chilena, una de clase mundial.