

Codelco 2014-2018

Gustavo Lagos

Profesor UC.

5 de abril 2018

Introducción

¿Cuáles fueron los cambios claves que ocurrieron en Codelco entre 2014 y 2018? ¿Marcaron estos un cambio de rumbo? ¿Hacia dónde? ¿Eran indispensables estos cambios? ¿Cuáles eran las alternativas? ¿Cómo se ve ahora la empresa del futuro? ¿Qué aspectos están pendientes? Este artículo no es un recuento de todo lo que se hizo ni tampoco es un análisis de los resultados económicos.

A poco andar del comienzo del segundo gobierno de la Presidenta Bachelet en marzo 2014, se nombró a Oscar Landerretche y a Nelson Pizarro como Presidente del Directorio y Presidente Ejecutivo de Codelco, respectivamente.

Era una dupla singular. El primero no tenía experiencia en empresas ni en la minería y en cambio era un académico reconocido y, además, había tenido un rol protagónico en el programa y en la campaña presidencial de Ricardo Lagos. Una cuestión clave era que tenía llegada al Ministro de Hacienda y a la Presidenta. Nelson Pizarro era un estandarte en la minería nacional y concitaba un respeto profesional transversal.

No hay que olvidar que el Presidente de la República y el Ministro de Hacienda tienen la voz decisiva al momento de aprobar las inversiones, capitalizar la empresa y autorizar el endeudamiento.

El directorio también era singular, con solo cuatro años de experiencia en el verdadero rol de un directorio. Antes de entrar en vigencia el nuevo gobierno corporativo de la empresa en 2010 era el Presidente Ejecutivo el que reunía todos los poderes y el directorio estaba relegado a un rol de segundo orden. En cambio, el directorio desde 2010 en adelante tiene los poderes requeridos para gobernar una empresa, aunque su membrecía es por cuoteo político y sin requerimientos obligatorios de excelencia técnica económica, los que serían lógicos en la mayor empresa del país.

Tras cuatro años de gestión se puede apreciar que dos de los mayores logros de Landerretche fueron, posiblemente, ordenar el directorio, relegar la práctica que los directores dieran entrevistas a la prensa con sus puntos de vista particulares, y segundo, establecer una delimitación de funciones y una conversación fluida con el Presidente Ejecutivo. La empresa pasó de ser un ente con dos o más opiniones a ser una institución con una sola opinión, un solo norte estratégico, político y técnico. Por lo menos hacia afuera.

En otras palabras, Landerretche junto a Pizarro, fueron capaces de unificar la mirada del directorio y, creo no equivocarme que también la del país, respecto al futuro de la empresa.

Lo que dejan es, por lo demás, una empresa bien distinta de la que encontraron.

La lógica del superciclo y efectos del precio

A principios de 2014 había aún una empresa cautivada con la lógica del superciclo, con muchas aspiraciones de grandeza, con proyectos de inversión gigantes, pero con escaso capital y mucha deuda, con muy baja productividad, con altos costos, con relaciones laborales conflictivas, con procedimientos mucho menos transparentes que los que imperan en la actualidad, y con esperanzas de estabilidad laboral y grandes reivindicaciones económicas por parte de su personal.

El fin del superciclo que había comenzado su franco retroceso ya en 2012, aún no era entendido ni menos aceptado por el país en 2015. La crisis de la bolsa de Shanghai en julio 2015 y su catastrófico efecto sobre el precio de los commodities termino de convencer a muchos que el superciclo se había terminado. Algunos sectores sindicales de Codelco y del resto del país no entendieron esto hasta agosto 2016, cuando el precio estaba por el suelo y cuando Pizarro profirió su ya célebre frase “no tengo un puto peso” en respuesta a las persistentes y desmedidas reivindicaciones salariales demandadas. De hecho, no había ni siquiera caja en la empresa. Producto del bajo precio y del alto endeudamiento, por primera vez en su historia Codelco debía recurrir masivamente a sus líneas de crédito para pagar sus obligaciones operacionales.

El hecho que algunas dirigencias sindicales de Codelco y del resto del país hayan creído hasta 2016, y tal vez incluso hasta ahora, que el discurso del término del superciclo y de la necesidad de reducir los costos y elevar la productividad, era invención de la derecha empresarial, debiera ser materia de otro análisis.

Efectivamente el costo medio de la minería mundial creció tres veces entre 2004 y 2013, comenzando a bajar posteriormente y la productividad laboral se desplomó en la minería del cobre chilena entre 2004 y 2012, y comenzó a remontar sólo desde 2013. Codelco también sufrió estos mismos efectos.

Ya que el ciclo de precios del cobre estaba a la baja, la reducción de costos fue la meta principal de la administración. Para ello se formó una vicepresidencia de productividad y control de costos, la que fue capaz de llevar a la empresa de una posición 10% por sobre los costos de operación de Chile en 2013 a 8% por bajo los costos del país en 2017. Decenas de medidas fueron creadas para la batalla por la reducción de los costos.

Lo que es tan importante como lo anterior es que hoy muchos chilenos parecieran creer que Codelco ganó la batalla por bajar los costos, es decir que es ahora una empresa más eficiente que antes.

Endeudamiento e inversión

Entre 2004 y 2017 se había sub invertido fuertemente y se había elevado la deuda en casi tres veces¹, lo opuesto que había que hacer en tiempos de precios altos. Ya en 2014 estaba claro que la deuda no podría seguir creciendo.

Al mismo tiempo, el ajuste de motor que Codelco requería había comenzado mucho antes, pero había avanzado lentamente e incluso se había estancado en algunos periodos, y estaba lejos de terminar. Ya en 2010 se decía que había que invertir si o si, so pena de reducir fuertemente la producción y por ende también la competitividad de la empresa. Pero el Estado no se había alineado con esta idea hasta 2014 con una tímida ley de capitalización que otorgó 17%² de los recursos que la empresa necesitaba para inversión hasta 2019. Si bien esta Ley permitió mantener a raya la deuda entre 2014 y 2018 a pesar del menor precio del cobre, exigió también la revisión y recorte de todos los proyectos de inversión.

Había que atenerse a la realidad en los cuatro mega proyectos. De los 23 mil millones de dólares de la cartera original, a fines de 2015 esta se había reducido en 4.200 US\$ millones, y nuevamente en 2.250 US\$ millones en 2016. Ello tornó posibles las inversiones sin aumentar la deuda, eso sí con grandes cambios. Una segunda consecuencia fue el diseño de una empresa futura más pequeña en producción que lo pensado en 2013. Antes de 2014 se proyectaba una producción de 2,4 millones de toneladas para 2030. Ahora los nuevos planes indican que la producción sería del orden de 1,7 millones de toneladas. Estimaciones de la UC concuerdan con esta cifra en el largo plazo, pero consignan una producción menor en algunos años, antes que Chuquicamata Subterráneo haya llegado a régimen.

También había razones técnicas y humanas para reducir los megaproyectos pensados antes de 2014. Lo primero que emergía, según Pizarro, era que no había en Chile, talento minero suficiente para enfrentar exitosamente estos proyectos en simultáneo. Algunos de estos proyectos habían sido elaborados rápidamente, sin permitir que permeara cierta madurez en ellos. Era indispensable entrenar y preparar nuevos líderes que pudieran tomar la posta más adelante. Por ello, unos 60 profesionales escogidos habrían tenido apoyo dirigido para lograr esta meta.

¹ desde 4.900 US\$ millones en 2004 a 14.200 en 2016 US\$ millones (moneda 2017).

² La ley comprometió cuatro de los 23 mil millones de dólares que se requerían para las inversiones estructurales.

Veamos los cuatro mega proyectos en 2014. El proyecto Andina 244 era demasiado caro y grande y ningún gobierno aprobaría una inversión cercana a los siete mil millones de dólares para hacerlo. Había que pensar en segmentar el proyecto, hacerlo por tramos, lo que tendría, adicionalmente, ventajas ambientales. El proyecto Radomiro Tomic que se había evaluado tenía una rentabilidad marginal y consecuentemente podía reducirse y retrasarse significativamente sin afectar los resultados de la empresa. El proyecto Nuevo Nivel Mina en Teniente debía ser reformulado por motivos técnicos, ya que se produjeron dos accidentes fatales en 2014 producto de no haber entendido apropiadamente la geomecánica del macizo rocoso. Incluso en el proyecto Chuquicamata subterráneo fue posible eliminar aspectos que significaban ahorrarse más de mil millones de dólares.

La nueva empresa pensada en estos cuatro años es bien distinta a la de 2013, aunque los cambios no son irreversibles, es decir, con mayor inversión y decisión por parte del dueño, la empresa podría crecer, eventualmente, hasta los 2,4 millones de toneladas.

Por ahora el proyecto que reemplaza a Andina 244 llegará a producir sólo el 60% de este. Pareciera unánime que el único proyecto que puede aprovechar a full este yacimiento, el más grande del mundo, debe hacerse conjuntamente con el desarrollo de los Bronces, lo que permitiría aprovechar las reservas y recursos existentes, minimizar el impacto ambiental de estos dos yacimientos (que en verdad son uno solo) y reducir el costo de inversión y de explotación. Ello posibilitaría duplicar e incluso triplicar la producción de Andina y ampliar sustantivamente la de Los Bronces. Desgraciadamente para que esto sea posible, Codelco y Anglo American deben ponerse de acuerdo. Lograr este acuerdo es, posiblemente, uno de los mayores desafíos de Codelco.

Sin una gran expansión de Andina o bien la existencia de nuevos yacimientos, Codelco no podría superar las metas de producción actuales, no por falta de reservas sino por restricciones tecnológicas. Ello porque con la tecnología actual la expansión posterior de sus otros dos grandes yacimientos subterráneos, Chuquicamata y Teniente, no es viable.

La empresa pensada ahora consiste en Teniente manteniendo la producción hacia adelante, mediante el crecimiento mucho más pausado del nuevo nivel mina, y la explotación simultánea de otros niveles superiores en cota.

Por otro lado, Chuquicamata subterráneo va adelante a toda máquina, y Radomiro Tomic fue modificado sustancialmente, se extendió la explotación de sus óxidos en varios años debido a la identificación de nuevas reservas y se retrasó la construcción de una primera concentradora. Asimismo, se ratificó la alimentación continua de material a la concentradora de Chuquicamata. El proyecto Inca en Salvador, que nunca fue un megaproyecto, se redujo a un mínimo debido a la poca rentabilidad de hacer un proyecto más grande.

Acuerdo estratégico con los trabajadores

Una de las primeras preguntas que surgen para una nueva administración es ¿cómo se puede evaluar el acuerdo estratégico entre los trabajadores y la empresa?, el que fue firmado en noviembre 2015, y que había sido iniciado por Juan Villarzú en 1994, pero que después fue desechado por Diego Hernández en 2010.

Es evidente que esta no es una práctica aplicada en las empresas en general, ni en Chile ni en el extranjero, y que mal administrada puede paralizar a la empresa o llevarla a un cogobierno de los trabajadores, pero que si es bien administrada puede traer mayores beneficios que costos.

No tengo una respuesta definitiva a esta pregunta basada en una evaluación de indicadores objetivos. Lo que tengo son intuiciones, conocimiento de hechos que son singulares, y, por supuesto, las negociaciones colectivas que ocurrieron en estos años. Las negociaciones más complejas, con huelgas y tomas incluidas, entre 2014 y 2018 fueron con los contratistas ya que estos, definitivamente, no habían entendido el término del superciclo.

La tónica general de las negociaciones con los trabajadores propios durante 2014 a 2018, sin embargo, no llevó a huelgas y el tenor principal de ellas fue que el bono pasó a reemplazar el reajuste salarial. Todo se jugaba en el bono mientras el aumento real de ingreso por parte de los trabajadores era cero. Si se hacían las cuentas se podía establecer que la empresa salía bien parada en términos competitivos en muchos de los casos (no en todos), que incluso si la cifra del bono era impresionante, cuando era traducida a un aumento de remuneraciones y todos sus derivados presentes en los contratos, el costo era aceptable. La lógica indica que esta política es la peor que podrían aplicar los trabajadores considerando sus propios intereses. Bueno, pero así fue en el superciclo.

En síntesis, el acuerdo firmado en 2015 contribuyó a que la empresa avanzara hacia prácticas más competitivas especialmente en aquellas divisiones altamente competitivas, desde luego en Teniente, DMH, Gabriela Mistral y Radomiro Tomic. En cambio, el acuerdo fue de menor efectividad en aquellas divisiones que se encontraban en una peor posición competitiva, Chuquicamata, Salvador y Andina. Estas dos últimas tuvieron pérdidas en alguno de los cinco últimos años.

La idea de una compensación justa es que los beneficios deben ser proporcionales a las utilidades antes de impuesto obtenidas cada año, a aumentos de productividad laboral y total, y a indicadores relacionados con la producción y los accidentes en el trabajo. Este principio lleva a pactar beneficios diferentes en las distintas minas. Lo aparente es que en Chuquicamata, Salvador y Andina, se habrían entregado beneficios a su personal que iban más allá de los criterios de negocio mencionados.

Por otra parte, el acuerdo estratégico permitió posiblemente evitar huelgas y mejoró las relaciones laborales.

En este sentido, el acuerdo estratégico fue importante y habría que renovarlo, realizando cambios que representen esta etapa por la que empresa pasa, y desechando aspectos que ya son obsoletos. No hacerlo sería terminar una práctica que está bien enraizada y reemplazarla por una política que no está pensada ni menos probada.

Nuevas normas de transparencia

Las nuevas normas de transparencia apuntan a crear una empresa con mayor exposición pública, con una vocación por la transparencia y la probidad. Para ello se diseñaron mecanismos y se reformaron instituciones internas para poner atajo a la corrupción, para conocer y controlar los conflictos de interés, para contener el acceso de la esfera política a las decisiones de la empresa, para reducir la discrecionalidad en los contratos, y para terminar con las contrataciones fáciles. Estos cambios siguen en progreso.

Los casos cuestionados por la contraloría en 2016 ocurrieron todos antes de 2014 y no son casos de corrupción sino más bien preguntas sobre procedimientos utilizados que levantan sospechas. Con las nuevas normas de transparencia introducidas por el directorio esos casos no deberían ocurrir ahora.

Históricamente, Codelco así como otras empresas del Estado en Chile y en el extranjero, fueron presionadas por segmentos de la población que reclamaban ciertos derechos especiales para que se tomaran decisiones en su favor. Las esferas políticas pululaban los pasillos de Codelco en 1990 solicitando todo tipo de favores para sus partidos. Esta práctica fue disminuyendo con el tiempo gracias a la resistencia de ejecutivos máximos, pero gobierno tras gobierno siguieron adelante, ello nunca se terminó. Las reglamentaciones introducidas por el directorio entre 2014 y 2018 hacen mucho más complejo el acceso político y de otros grupos de interés a la empresa. Asimismo, los contratos suscritos con terceros no pueden estar firmados por ninguna persona emparentada hasta un segundo grado de consanguinidad con un ejecutivo de Codelco.

Si bien estas nuevas normas no son garantía que se eliminará la corrupción ni que no ocurrirán nuevos casos que induzcan a la sospecha, pero el avance respecto al pasado es enorme en esta materia.

Conclusiones

Las transformaciones que Codelco experimentó entre 2014 y 2018 eran insoslayables. La empresa no podía seguir por el camino que venía. La alta deuda debía ser contenida y las inversiones debían seguir adelante a pesar del descendiente precio del cobre, so pena de reducir su potencial productivo en un futuro cercano. Este era casi el peor escenario con que podría haberse encontrado la empresa. Había también que detener el triunfalismo, el gigantismo, y la avidez para apoderarse de la renta, que se había instalado en la empresa y en el país.

La sincronía entre el trabajo del presidente del directorio y el presidente ejecutivo junto a la forma y racionalidad de los cambios implementados permitieron que la empresa adquiriera una sola mirada al futuro, la que pareciera tener apoyo por parte del país.

Varias de las estrategias adoptadas por la empresa entre 2014 y 2018 fueron clásicas con precios en descenso, tales como el foco en la reducción de costos, el aumento de la productividad, y la revisión y modificación de los proyectos de inversión. La estrategia de transformar las comunicaciones de la empresa para hacerlas más inclusivas y transparentes se afirmaban en la convicción que esta es la mejor forma de asegurar la legitimidad, fortalecer la confianza y asegurar una justa apropiación de la renta.

Otras estrategias fueron ad hoc, solo de Codelco, como el acuerdo estratégico con los trabajadores, cuyo objetivo fundamental era facilitar el camino hacia el desarrollo de la compañía.

Junto a los éxitos hay que mencionar los temas pendientes.

Primero, dictar una ley de financiamiento de largo plazo que permita que la empresa utilice una parte de sus propias ganancias para reinvertir.

Segundo, la derogación de la ley de las Fuerzas Armadas.

Tercero las iniciativas de innovación. Codelco nunca logró en los últimos 25 años implementar una estrategia de innovación que pudiera evaluarse y ser aceptada como exitosa. Sus estrategias a través del tiempo fueron mal evaluadas por la misma empresa. Lo que hay ahora promete más, pero aún no hay suficiente evidencia como para evaluar. Un aspecto clave en el éxito de la política de innovación será la transparencia con que se asignen los recursos en el futuro.

Otro aspecto pendiente es la modernización de las fundiciones. Por diversos motivos demasiado largos de evaluar aquí, Codelco debió cumplir con el Decreto 28 sobre emisiones en sus fundiciones. Ello requirió la inversión de unos mil quinientos millones de dólares que no resuelven los temas de la competitividad económica ni ambiental de sus fundiciones.

Lo que emerge de estos cuatro años es una empresa más reducida en tamaño que la pensada antes pero más competitiva. El sueño que algunos tuvieron que Codelco se prolongara en el tiempo como la mayor productora de cobre del mundo se ha ido desvaneciendo.

Para recuperar este sueño habría que tomar decisiones que a la luz de la historia no son muy realistas. Por ejemplo, contar con mayor reinversión asegurada por parte del Estado en base a las utilidades generadas por Codelco a futuro, explotar nuevos yacimientos en Chile, y desarrollarse en el extranjero.

Pero incluso sin ser la mayor empresa productora de cobre del mundo, Codelco debiese cumplir con el objetivo central de su existencia, que es proveer recursos económicos vitales para el desarrollo del país. Así lo ha venido haciendo durante 42 años, y debiera poder seguir lográndolo por varias décadas más.