



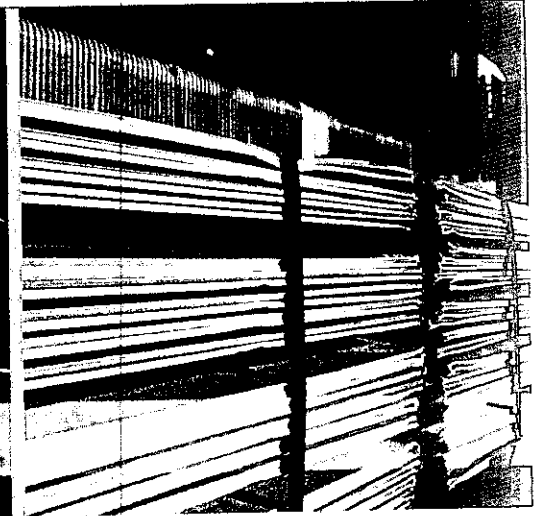
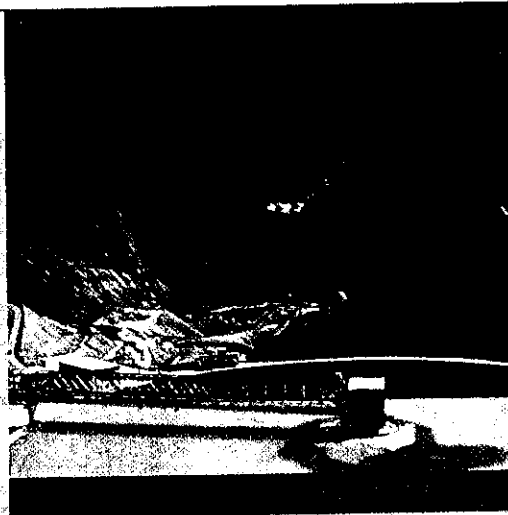
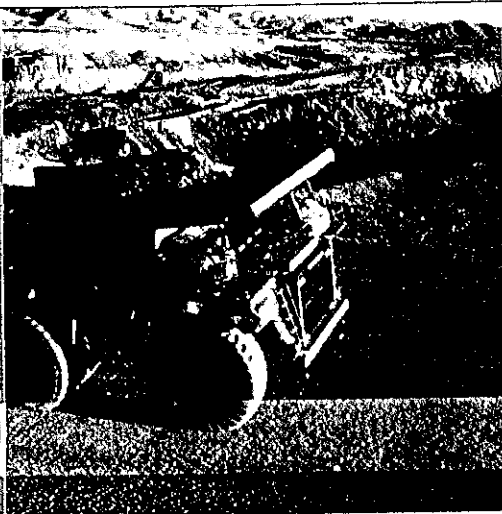
Opinan Cristián Larroulet, Juan Carlos Guajardo y Gustavo Lagos

# Debate para la modernización de Codelco

EL SIMPOSIUM INTERNACIONAL DEL ORO EN PERÚ  
EL TRABAJO DE MINERA VALE CON LA COMUNIDAD DE SALAMANCA

# Debate para la

Bajo el título "La urgencia de modernizar Codelco" un grupo transversal de casi 30 personalidades —entre los cuales se cuentan a ex ministros de Estado, funcionarios de los gobiernos de la Concertación y economistas ligados a la Alianza— hicieron público un texto que busca abrir el debate respecto a la necesidad de un nuevo gobierno corporativo para Codelco y su transformación en sociedad anónima. En razón a lo anterior, solicitamos las opiniones de tres destacados representantes de organismo de estudio vinculados a la minería y la economía. Opinan Juan Carlos Guajardo, Cristián Larroulet y Gustavo Lagos.



Por Juan Carlos Guajardo Beltrán, director ejecutivo del Centro de Estudios del Cobre y la Minería (Cesco)

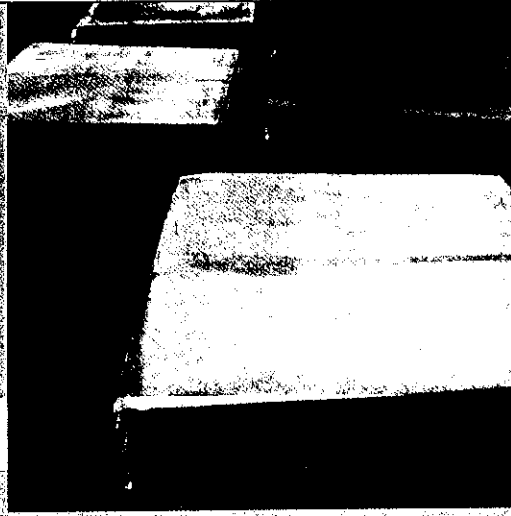
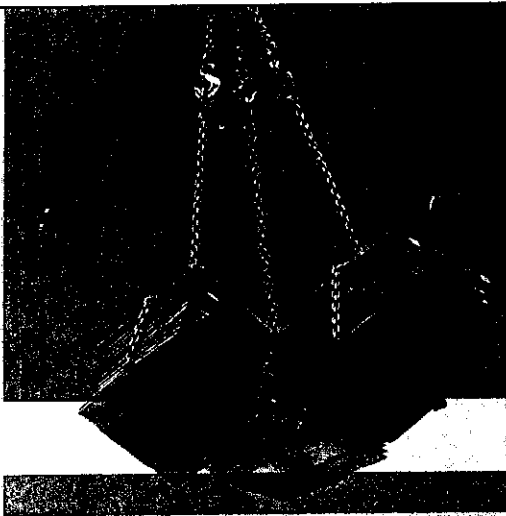


**L**a motivación de la carta pública denominada "La urgencia de modernizar Codelco", no ha sido otro que impulsar los imprescindibles cambios que requiere la empresa.

Durante los más de treinta años de existencia de Codelco, los cambios en su institucionalidad han sido de una escala menor. Por el contrario, la industria y el país han experimentado grandes modificaciones en este período. Más aún, las condiciones extraordinarias por las que atraviesa el mercado mundial de commodities en los últimos años, han desencadenado una nueva dinámica en la industria minera, lo que hace aún más evidentes las limitaciones del anticuado y rígido esquema Institucional de Codelco.

Codelco enfrenta enormes desafíos que de no ser bien abordados amenazan con dejarlo atrás en la competencia mundial. El simbolismo de Codelco para muchos chilenos tiende a hacer olvidar que la empresa compete con grandes compañías mineras en el mundo. Codelco no es una fuente mágica de recursos, a pesar de la gran riqueza que genera de las entrañas de la tierra. Existen límites en la capacidad de la empresa que están siendo puestos a prueba, lo que se expresa en niveles crecientes de costos y dificultades para aumentar la producción en proporción a sus grandes reservas.

En el año 1995 Codelco poseía el 15% de la producción mundial mientras el segundo mayor productor sólo alcanzaba poco más de 8%. En el año 2007 Codelco explicó ▶



“Codelco enfrenta enormes desafíos que los no se ven abordados con azar, con dejarlo atrás en la competencia mundial.”

el 11%, mientras que su más cercano perseguidor 9%, es decir, sólo un par de puntos porcentuales más.

¿Qué se puede hacer para que Codelco sea cada vez una mejor empresa, competitiva, globalizada? Es esta la pregunta que debe obsesionar al país. Pero la respuesta no es trivial ya que, una vez más, la carga histórica y simbólica de Codelco hace difícil pensar en algunas soluciones pragmáticas que pasan por incorporar capitales privados. Otra alternativa es quedarse de brazos cruzados mientras la empresa se deteriora paulatinamente, amparados en la comodidad del statu quo, lo que resulta éticamente imposible de asumir para quienes firmamos la carta y por cierto para muchos chilenos.

La comisión investigadora sobre el alza de costos de Codelco de la Cámara de Diputados ha concluido también recientemente su trabajo, el que con un valorable sentido de Estado, ha entregado al país un informe

con altura de miras que evitando el camino fácil de las descalificaciones políticas, identificó algunos de los mayores problemas estructurales de Codelco en el ámbito institucional. Es así como el aumento de costos de la Corporación es explicado por factores propios del negocio minero y sobre todo por las dificultades que la institucionalidad de la empresa está provocando en la gestión, lo que impide afrontar de mejor forma los desafíos de la empresa.

Es por todos sabido que Codelco explota yacimientos antiguos y que por ende la ley ha disminuido, impactando de esta forma en los costos. Sin embargo, es ésta precisamente la esencia del negocio minero. Toda empresa minera debe responder a esta tendencia natural con inversiones a todo nivel (exploración, desarrollo, mejoras tecnológicas, etc.), que le permitan acceder a nuevas fuentes de explotación de menor costo. Codelco no ha estado bien en este

proceso esencial del negocio minero debido a una institucionalidad no suficientemente enfocada a un rol empresarial.

Chile necesita un Codelco con un claro mandato que le permita a su administración tomar las mejores decisiones empresariales con un adecuado balance riesgo/retorno. La alta exposición de Codelco al escrutinio político, de cualquier signo, la desvía de este objetivo. El ciclo político influye en las decisiones y peor aún, no permite asegurar que las estrategias de negocio tendrán una aplicación consistente en el tiempo, pues las elecciones y sus consecuencias en las nominaciones de la alta dirección, generan cambios de visión, estilos y prioridades, reduciendo el tiempo de aplicación para cualquier estrategia de negocios.

Es por ello que el llamado a modificaciones urgentes en Codelco comienza por una reforma del gobierno corporativo. Un directorio con un componente técnico de

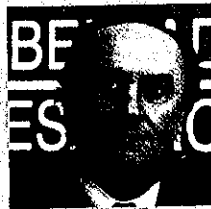


## ¿PUEDE UNA MODERNIZACIÓN DEL DIENTE

excelencia y autonomía, un presidente que responda a este directorio y la adopción de la figura de sociedad anónima, son un primer paso que debe realizarse ahora.

Más aún, el cambio en la institucionalidad debe asegurarle al país un adecuado sistema de balances de poder, incremento de su transparencia y sometimiento a mecanismos eficientes de control.

Algunos críticos a la iniciativa de la carta pública a favor de cambios urgentes en Codelco argumentan que no es un buen momento para abordar esta materia, considerando, entre otras razones, que los excedentes generados por Codelco son históricos y que las elecciones se aproximan rápidamente. La respuesta ante este planteamiento es que nunca parece ser un buen momento para discutir cambios en Codelco, y mientras tanto, los problemas continúan y las oportunidades pasan. Son tantos los beneficios para Chile de un mejor Codelco que vale la pena intentarlo.



Por Cristián Larroulet V., Director Ejecutivo Libertad y Desarrollo y Ana Luisa Covarrubias P.-C., Directora Programa de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Libertad y Desarrollo

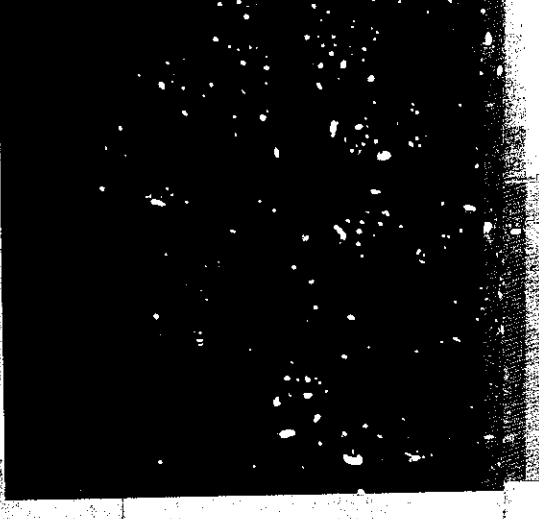


**R**ecientemente, un grupo de expertos en políticas públicas, realizamos un llamado al gobierno para discutir y buscar una solución a la delicada situación por la que atraviesa Codelco.

El aumento de costos, la pérdida de productividad y las dificultades para crecer y competir en igualdad de condiciones con el resto de la industria en un mundo global, ha hecho perder competitividad a la empresa que ostenta el título de primer productor mundial de cobre.

Hasta el año 1996, Chuquibambilla era la mina a rajo abierta más grande del mundo. Hoy ese sitio lo ocupa Escondida; y próximamente cuando tenga lugar la fusión entre BHP Billiton y Río Tinto, Codelco perderá su condición de mayor productor mundial de cobre.

El aumento del precio del cobre, que se ha más que triplicado en los últimos 5 años, ▶



Para competir en igualdad de condiciones con el resto de la industria es necesario que Codelco cambie su actual institucionalidad, que pasa de un directorio integrado por los mejores profesionales independientes a un sistema de tendencias políticas y del Gobierno de turno, para establecer estrategias de largo plazo, contratar créditos y reinvertir utilidades.

producto del fuerte crecimiento de economías asiáticas, como China e India favorece a la minería, ya que le permite compensar el aumento de precio de los insumos y seguir siendo competitiva.

Desgraciadamente, Codelco no ha podido aprovechar esta coyuntura para crecer y mejorar sus condiciones de mercado, a la par con el resto de la minería.

En los últimos 10 años su participación en el mercado mundial de cobre cayó de un 15% a un 11% y en la producción nacional de un 62% a un 28% entre 1991 y 2007.

Por otra parte, en 2007 Codelco produjo un 18,6% menos de cobre que lo proyectado el 2006 y el futuro no se ve mejor. El plan de negocios 2006-2012, planteaba invertir US\$ 12.000 millones para aumentar la producción en 800 mil toneladas. Durante los años 2006 y 2007, se han invertido US\$ 3.102 millones, la producción ha disminuido en 68 mil toneladas respecto del 2005 y se

espera que al 2012, la supere en apenas 50 mil toneladas.

Mientras tanto, el resto de la industria se reestructura y crece. Entre 1999 y 2007 se produjeron 25 fusiones entre empresas mineras, constituyéndose así las principales empresas que hoy operan en el mercado. Las 5 mayores productoras de cobre pasaron de producir un 40% del total de cobre en 1990 a un 51% en 2006.

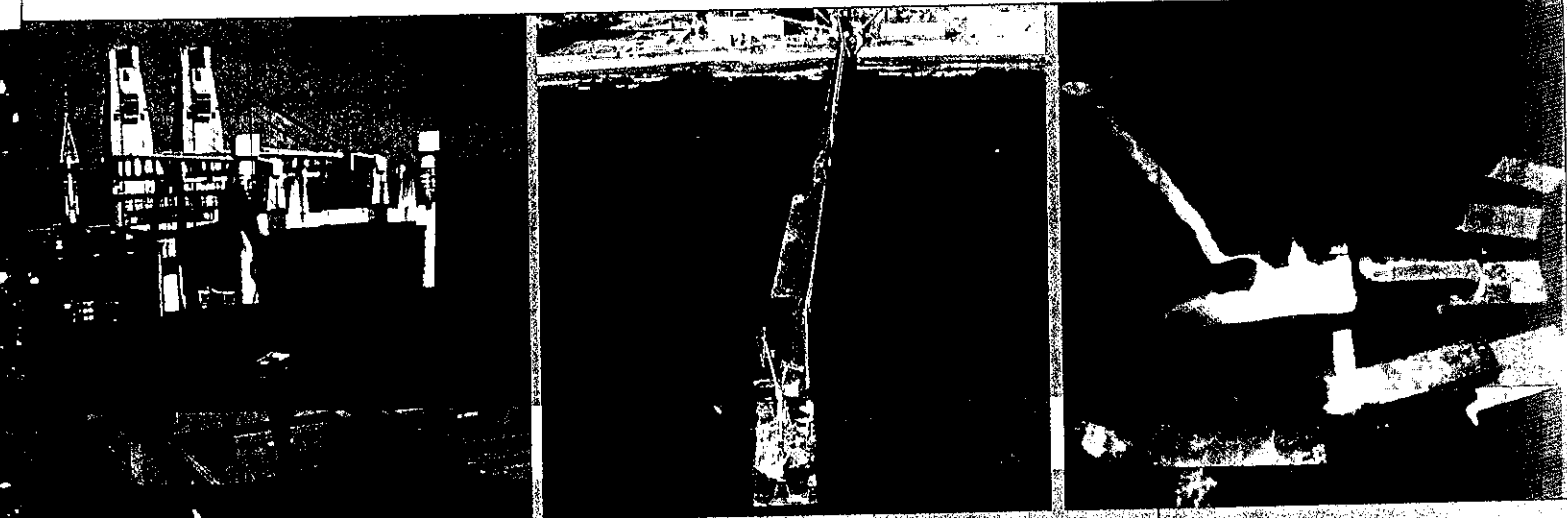
- ¿Porqué Codelco se está quedando atrás?
- ¿Porqué si produce un tercio del cobre nacional, tiene el 60% de las reservas?
- ¿Porqué no explota los recursos de todos los chilenos?

Codelco no puede operar como lo hace la empresa privada. Esta sujeta a un sistema tributario especial, que lo obliga a tributar el 57% de sus utilidades, entregar el 10% de sus ventas para financiar las fuerzas armadas y entregar todos sus excedentes al fisco. Para reinvertir sus utilidades debe negociar

con el Ministro de Hacienda y competir con otros proyectos de alta rentabilidad social. Por último, no puede crecer por medio de adquisiciones y está restringido a operar sólo dentro del territorio nacional.

Sus costos unitarios han aumentado de US\$ 60,3 la libra en 1999 a US\$ 191,9 la libra el primer trimestre de 2008; su productividad ha caído de 56,6 a 41,1 toneladas por trabajador en el mismo período. La minería privada no ha estado ajena al aumento de costos y pérdida de productividad, pero ha controlado de mejor manera esta situación.

Para competir en igualdad de condiciones con el resto de la industria, es necesario que Codelco cambie su actual institucionalidad. Requiere de un directorio integrado por los mejores profesionales, independiente de sus tendencias políticas y del gobierno de turno, para establecer estrategias de largo plazo, contratar créditos y reinvertir utilidades.



# EL GOBIERNO DE CODELCO EN LA MIRA

Es urgente transformar a Codelco en Sociedad Anónima, y abrir una parte de su propiedad a la bolsa de comercio nacional y a las bolsas Internacionales más relevantes. Ello permitirá transparentar la gestión de la empresa, al quedar sujeta a fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, contar con un directorio profesional que vele por el aumento sostenido del valor de la empresa y la incorporación de directores minoritarios que busquen rentabilidad a sus inversiones, lo que facilita que la empresa alcance la meta de ser eficiente.

La transacción de acciones en el mercado, permitirá además, a sus dueños, todos los chilenos, conocer el valor de mercado de la mayor productora de cobre del mundo.

Es imperativo recuperar Codelco para todos los chilenos y permitirle entregar todo su potencial, generando empleo y riqueza para el país.



Por Gustavo Lagos, director del Centro de Minería de la Universidad Católica

**P**ara analizar el proyecto de Ley sobre la estructura de gobierno de Codelco hay que considerar que esta es una empresa pública y, además, es la mayor empresa de Chile. De aquí que algunas decisiones clave para su gestión son tomadas por el Gobierno, el que está fuertemente influenciado por la opinión pública, por los sindicatos, por los partidos políticos, por el parlamento y por intereses electorales. Por ello, es una ficción analizar la gestión de esta empresa sólo a la luz de los indicadores tradicionales, sin tomar en cuenta las externalidades políticas que determinan su manejo.

Desde su creación hubo una constante intervención de la empresa mediante la capture de casi todos sus excedentes, lo que influyó en la inversión, y por ende en el crecimiento de su producción. En este contexto la empresa no fue exitosa en aprovechar las oportunidades que hubo para adquirir nuevos yacimientos. A todas luces



“Es una ficción analizar la gestión de Codelco solo a la luz de los procedimientos tradicionales, sin tomar en cuenta las externalidades políticas que condicionan su manejo”.

esto no cambiaría si Codelco se transformara en una sociedad anónima manteniendo un 100% de propiedad estatal.

Aunque la intervención en Codelco dependió de las características de cada gobierno, también influyó la firmeza de cada administración en cuidar la caja y proteger los intereses de largo plazo de la empresa. Es claro, sin embargo, que el diseño de la estructura de gobierno de la empresa debe ser independiente de las características particulares de cada gobierno y de cada administración.

Compararé aquí, aspectos de la opción de Codelco Sociedad Anónima con 100% de propiedad estatal con Codelco Sociedad Anónima con un porcentaje minoritario abierto al mercado.

Codelco como sociedad anónima, con toda la propiedad en manos del Estado, estaría efectivamente fiscalizada igual que las grandes empresas privadas chilenas y tendría un directorio que elegiría al gerente general de la empresa. Los directores serían responsables, con su patrimonio, de las

decisiones que, en forma demostrable, afecten negativamente dicho patrimonio.

El profesionalismo y la transparencia de la gestión dependería, sin embargo, de quienes sean nombrados en el directorio. Muchas Sociedades Anónimas en Chile han sido de propiedad estatal y, en algunos casos, su manejo estuvo lejos de ser transparente. Es clave, por ello, que en el directorio de Codelco haya personas, no sólo técnicamente calificadas, sino que con una sensibilidad política diversa.

Pero, aún suponiendo que los directores representen a todos los sectores políticos ¿Estará el Gobierno y el Senado, dispuestos a remover prontamente a los directores que no ejerzan su función en forma eficaz? Si bien el valor de una acción de la bolsa señala en forma casi instantánea el parecer de los inversionistas respecto a la gestión de una empresa, la demostración de ineficacia en la gestión por otros medios es engorrosa y demorosa, y por tanto el tiempo de respuesta de gobiernos y organismos colegiados para remover a directores es mucho más largo que el que toma un inversionista para cambiar

a su representante en un directorio de una empresa en el caso que las cosas no estén bien. Por ello una estructura de gobierno 100% estatal no garantiza el dinamismo de la empresa ni la pronta corrección de sus políticas cuando estas han demostrado ser erróneas.

Además, cuando una parte minoritaria de la empresa se transa en bolsa, la captura de excedentes, la distribución de dividendos, la inversión y el crecimiento de la empresa en producción y competitividad debería ser concordada entre los diversos accionistas, asignándole mayor dinamismo y eficacia para que la empresa consiga su misión.

Hay que indicar, sin embargo, que incluso abriendo una parte minoritaria de Codelco al mercado, no es garantía para que todas las condiciones óptimas para el funcionamiento de la empresa se cumplan, pero, de todas formas esta es una alternativa muy superior para los intereses económicos futuros de todos los chilenos cuando se la compara con mantener la totalidad de la empresa bajo la propiedad estatal.