

# Expertos analizan los conflictos en la gestión de Codelco

Por Soledad Meléndez Ruiz  
smelendez@mercurioantofagasta.cl



Las pérdidas cercanas a los US\$ 110 millones fueron uno de los efectos más visibles generados por la última huelga de los trabajadores subcontratistas de Codelco. Sin embargo existen otras consecuencias para la estatal que no sólo atañen al tema laboral sino que son un reflejo del proceso de modernización que demanda imperiosamente la institucionalidad de esta empresa para competir adecuadamente en un mercado global, retomando así su liderazgo en la industria que actualmente atraviesa por unos de sus mejores ciclos económicos.

La crisis entre Codelco y sus trabajadores subcontratistas, el aumento de los costos de producción y la disminución de los índices de productividad se reflejan en las cifras que indican que su participación de mercado a nivel mundial cayó de un 20% a un 11% y a nivel nacional del 62% al 82% durante los años 1991 y 2007.

En cuanto a eficiencia y productividad, desde 1999 al primer trimestre de este año el costo neto a cántodos registró un incremento de 56 a

115,9 centavos de dólar la libra a lo que se suma la baja en la ley del mineral que cayó de 1,05% a 0,9% y la posibilidad de perder el primer lugar como productor de cobre en caso de concretarse la fusión entre BHP-Billiton y Río Tinto.

Este escenario genera gran preocupación nacional y ya se manejan propuestas como la de un acuerdo transversal en la que participaron cerca de 30 personalidades, entre ellos ex ministros de Estado, funcionarios de gobierno de la concertación y economistas de la alianza, quienes buscarán establecer una discusión sobre un nuevo gobierno Corporativo para Codelco, su transformación en sociedad anónima y la apertura de un porcentaje minoritario de su propiedad a capitales privados. Hecho que ya fue descartado por el actual gobierno, que plantea retomar la discusión del proyecto de ley que busca regular la composición de su directorio, el cual se encuentra paralizado en primer trámite en la Cámara de Diputados.

## Hacia una mayor competitividad

AUTORIDADES Y ACTORES DE LA INDUSTRIA MINERA SE REFIRIERON AL PROYECTO DE LEY PARA REFORMAR LA INSTITUCIONALIDAD DE CODELCO Y ABORDARON EL TEMA DE SALIR A LA BOLSA DE VALORES.



**MANUEL ROJAS,  
DIPUTADO COMISIÓN DE  
MINERÍA Y ENERGÍA**

"Fundamentalmente me planteo contrario a las voces que han señalado que Codelco pueda ser una empresa que vaya a la bolsa con destino a la privatización. Creo que Codelco necesita hoy día un fortalecimiento a través de un gobierno corporativo que estamos viendo en materia legislativa.

Creo que es válido que hoy tengamos la posibilidad de sacar un gobierno corporativo, representativo, fortalecido, con una mayor fiscalización al trabajo y desarrollo de la entidad misma".



**ALBERTO SALAS,  
VICEPRESIDENTE SONAMI**

"Todo lo que sea mejorar los gobiernos corporativos a nosotros nos parece bien. En cuanto a la privatización, creo que es un tema que requiere de grandes consensos. Nosotros como Sociedad Nacional de Minería hemos expresado desde hace muchos años de la conveniencia de que parte de la propiedad de Codelco pueda ser puesta en la bolsa en fondos de inversiones y que sean los propios trabajadores que participen en la propiedad, de manera de poder hacerla más eficiente y mejor".



**FRANCISCO COSTABAL,  
PRESIDENTE DEL  
CONSEJO MINERO**

"La privatización de Codelco es un tema que tiene que decidir el gobierno y los directores que participan en la corporación. Es un aspecto en el cual nosotros como Consejo Minero no vamos a tomar partido por una u otra alternativa, lo que nos interesa es que Codelco sea eficiente, que pueda desarrollar en el largo plazo un negocio súper sustentable en beneficio del país y todos los chilenos".



**JOSÉ PABLO ARELLANO,  
PRESIDENTE EJECUTIVO  
DE CODELCO**

"Celebramos la iniciativa (proyecto de ley). Para Codelco hay un interés en que se modernice su gobierno corporativo. El gobierno de la Presidenta Bachelet envió un proyecto el año pasado y esperamos que este grupo de personas que ha llamado la atención sobre la urgencia de hacerlo, nos ayude a que el Congreso pueda en un plazo breve despachar esta iniciativa".

PESE A LOS ALTOS VALORES EN EL PRECIO DEL COBRE, LA ESTATAL HA REGISTRADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS PROBLEMAS EN SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA, QUE SEGUN ESPECIALISTAS, SE DEBE A LA POLITIZACIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN DEL NEGOCIO.



Juan Carlos Guajardo, director ejecutivo de Cesco señaló que la falta de productividad de Codelco es un síntoma de una situación más compleja que tiene que ver con factores como su institucionalidad y su tipo de gobierno



Gustavo Lagos, director del Centro Minero advierte la presencia de al menos cinco efectos que tendrán relevancia en los costos de la estatal.



Patricio Navia, sociólogo y cientista político del Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Nueva York, explica que el movimiento de trabajadores subcontratistas responde al alza en los precios del cobre que genera mayores expectativas en este sector.

Pese a que esto representa un paso para dar una solución a largo plazo, aún existen posibles escenarios sobre el destino de Codelco, los que fueron analizados en Norte Minero por tres especialistas: Juan Carlos Guajardo, director ejecutivo del Centro de Estudios del Cobre y la Minería (Cesco); Gustavo Lagos, director del Centro de Minería de la Pontificia Uni-

versidad Católica y Patricio Navia, sociólogo y cientista político del Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Nueva York.

#### SÍNTOMAS DE UNA SITUACIÓN COMPLEJA

Para el director ejecutivo de Cesco, uno de los aspectos más complejos den-

tro de Codelco es el tema de la subcontratación, que está presente en todos los sectores económicos como la minería. Comenta que en el caso de la estatal es la que más ha aumentado el número de trabajadores externos en los últimos años respecto a las empresas privadas, lo que se explica por la falta de capacidad de la empresa para desarrollar sus planes en

## LA MINERÍA CHILENA SE MUEVE CON SALFA RENT



Grandes y pequeñas empresas de la Minería chilena cuentan con la flota Salfa Rent en todas las faenas, sin distraer recursos en mantenciones, seguros, patentes y reposición de vehículos. Con Salfa Rent rentabilizan su inversión y obtienen el mejor servicio, respaldado por personal capacitado, años de experiencia y una amplia gama de sucursales a lo largo del país.

Blanco Encalada Sector el Colorado Sitio 4 s/n • fono: (57) 411047 • Los Andes Granaderos 3417 • fono: (55) 313125 • Los Andes Pedro Aguirre Cerda 12870 • fono: (55) 449895 • Los Andes Ramón Freire 0330 • fono: (52) 200400 • Los Andes Huanhuallí 191 • fono: (51) 205000 • Los Andes Rondizzoni 2130 • fono: (7) 8109000 • Antofagasta América Vespucio 869 • fono: (41) 269100 • Los Andes General Mackenna 763 • fono: (45) 204000 • Los Andes Av. O'Higgins 1599-B • Los Andes Ruta 9 km. 8 Norte • fono: (61) 238444

www.salfa.cl

base a sus trabajadores propios, los que bajaron sus índices de productividad.

Para Guajardo la falta de productividad la define como un síntoma "de una situación más compleja que tiene que ver con factores como su institucionalidad y su tipo de gobierno, que no está generando todos los incentivos para que la empresa funcione como tal, debido a que funciona con temas burocráticos y tal vez con demasiada interferencia política que está limitando su capacidad de ser gestionada eficientemente".

Agrega que esta intervención política -que se manifestó, por ejemplo, cuando los ministros del Trabajo e Interior actuaron como garantes de los acuerdos entre los trabajadores y Codelco- impide la gestión autónoma de la empresa lo que al final la va desnaturalizando. Por esto, precisa que la corporación no debe estar sujeta a vulnerabilidades políticas como las que se han registrado en las últimas semanas las que interpreta como un gran retroceso para la estatal.

Por su parte, Gustavo Lagos, advierte que uno de los principales riesgos que puede generar este conflicto a nivel de costos de producción, además de las millonarias pérdidas, es el aumento de aproximadamente el 10% de los costos durante el segundo trimestre de 2008.

Lagos señala que la desventaja que enfrenta la cuprífera ante el mercado global es la falta de autonomía y la "incertidumbre que observamos en los últimos años sobre quién maneja la empresa, si es el gobierno, el Parlamento o la CUT. A menos que haya una decisión política de fondo, la empresa está en tremenda desventaja respecto a sus competidores privados, pues no puede tomar decisiones respecto a aspectos claves del negocio minero".

En este sentido, Patricio Navia enfatiza que Codelco debe velar por los intereses de todos los chilenos no de sólo de aquellos que trabajan en la industria. Por eso, debe intentar mantener bajo los costos de producción de tal forma que produzca mayores ganancias al país. "Esas utilidades de Codelco deben ir para financiar programas que favorezcan a todos los chilenos, no sólo a sus trabajadores ni sus subcontratistas. Por eso, las utilidades deberían beneficiar a todos, no sólo a los que allí trabajan".

Navia puntualiza que el surgimiento del movimiento de los trabajadores subcontratistas se explica por un par de variables. La primera, y más importante a su juicio, es el aumento en el precio del cobre. Al ser éste más alto genera altas expectativas de los trabajadores que se relacionan de manera directa o indirecta con el mineral. En segundo lugar, describe que



las señales que envía el gobierno son lo suficientemente ambiguas como para que los inconformes sientan que tienen el apoyo tácito del gobierno, o al menos una parte de él. "Cuando se juntan ambas cosas, precios del cobre más altos y señales ambiguas por parte del gobierno, es inevitable que ocurran cosas como éstas".

El cientista político apunta que más que un problema de externalización este movimiento se genera por un conflicto de bajos salarios. "Si las empresas subcontratistas pagaran salarios más altos, daría lo mismo para quien trabajan. La percepción generalizada es que las empresas subcontratistas siempre van a pagar salarios más bajos que Codelco. Pero el problema de fondo no es trabajar en Codelco, es tener ingresos más altos".

### POSIBLES EFECTOS

Guajardo argumenta que según los estudios desarrollados por Cesco, Codelco es la empresa que ha aumentado sus costos productivos de la manera más rápida dentro de la minería nacional, lo que refleja dificultades generadas por problemas institucionales que inciden en la falta de capacidad para incrementar la producción de manera más rápida, disminuir la caída de las leyes e implementar sus proyectos.

Por su parte, el director del Centro de Minería comenta que el alza en los costos se relaciona con el alza en los precios y si éstos bajan también se reducirían los costos, que es el mismo escenario que se enfrentaría en un próximo ciclo de baja de precios, en vista a la baja de todos los costos relacionados con materiales, reactivos, explosivos, transporte, combustibles y servicios, los mismos que han subido en exceso de 100% desde 2002.

Pese a esto, Lagos recalca la presencia de otros aspectos que pueden generar un impacto distinto en los costos de Codelco y sus competidores y observa al menos cinco factores que tendrán relevancia. El primero es la producción, Codel-

co puede modificarla a futuro, expandiendo exitosamente sus grandes yacimientos, abriendo la nueva mina Alejandro Hailes y otras. Pero ni aún logrando ello exitosamente, podría alcanzar de aquí a diez años más una expansión de producción suficiente como para mantener los niveles de competitividad que tenía a fines de la década pasada. Para esto, debería adquirir nuevos yacimientos que hoy no le pertenecen.

El segundo de los factores que destaca no es modificable por la empresa en el ciclo de bajos precios, salvo marginalmente y puede tener consecuencias brutales a nivel de costo. El especialista se refiere al valor del molibdeno, el que proporciona en 2008 el 25% de los excedentes de la empresa y que permitió reducir los costos en un 40% en el primer trimestre. "El molibdeno, al igual que todos los minerales, bajará a precios comparables en moneda real al período 2002 o anterior, con lo que los costos de Codelco deberían elevarse cerca de un 35% por sobre los actuales".

El tercer factor, en el que puede actuar la empresa, son los costos laborales, los que son más de un 20% de sus costos totales y que están por sobre el promedio de la industria. Estos, son catalogados por el académico como costos conocidos, a los que se suman otros que denomina sumergidos e intangibles y entre ellos destaca el éxodo de profesionales y ejecutivos y la atracción de jóvenes talentosos desde las universidades, "los que ya no ven a Codelco en el sitio de antes. Ello afecta la gestión de la empresa y tendrá un efecto desastroso sobre ésta en el futuro".

En suma, afirma que de continuar así este escenario "Codelco estará entre los productores de mayores costos del mundo, será muy vulnerable y contribuirá equívocamente al país".