

**Codelco: Hacia una Empresa Minera Global**  
**Seminario Cesco-UAI / 23 de Junio, 2008**

Jorge Insunza  
Diputado

Codelco está cruzada por las tensiones de una inflexión, de un cambio estructural que se vuelve evidente y que se precipita porque el entorno le exige definir cómo va a enfrentar dos fenómenos básicos: este súper-ciclo del cobre y los cambios globales de la industria.

Ambos factores operan como telón de fondo de sus conflictos y problemas de competitividad, de la atención política que generan las mayores expectativas que hay en torno a estos altos precios del cobre y de sus propias necesidades de un cambio corporativo.

La ciudadanía está más sensible y atenta a lo que pasa con Codelco, y en la minería. Pero también, paradójicamente, hay una idea muy difusa sobre qué ocurre, sobre qué tendencias están predominando y, luego, sobre qué hacer. La minería ya no tiene la valoración de antaño en la cultura económica de la población, porque se han consolidado otros sectores productivos, pero subsiste una sensibilidad pública, sobre todo a nivel popular, de fuerte raigambre histórica, que valora lo que significa Codelco para el futuro de Chile. Es casi una intuición, latente, que en cualquier momento puede adquirir mucha fuerza política.

En ese contexto, creo que es clave la responsabilidad política de trazar un nuevo imaginario sobre el futuro de Codelco y fijar un camino de transformaciones.

Tuve la responsabilidad de presidir la Comisión Investigadora por el Alza de los Costos de Codelco. Logramos concordar un informe de consenso, sobre la base de que nos focalizamos en un examen de la empresa y abortamos la tentación de llevar las cosas al terreno de las peleas políticas menores. En este caso, la lógica de la denuncia pequeña podía terminar, al final, escondiendo los problemas de competitividad de la empresa. Nos iba a impedir una mirada de futuro.

En esta oportunidad, quiero centrar la mirada en la primera frase de este informe, que condensa una definición que considero esencial, esta es: "el desafío de Codelco es seguir siendo la principal empresa mundial de cobre y transformarse en una empresa global competitiva".

Esa frase asume que existe el riesgo de que Codelco pierda su liderazgo a nivel mundial a manos de empresas que tienen agresivos planes de expansión, se están fusionando con otras compañías o están adquiriendo a sus competidores. En rigor, actualmente Codelco no está tomando ninguna de esas acciones.

Al mismo tiempo, esa frase fija un horizonte posible: que Codelco puede transformarse en una empresa minera global, sobre la base de que posee enormes reservas, es un

productor integrado, puede explotar otros minerales, podría invertir mucho más y en Chile hay capital humano capaz de asumir ese desafío.

Codelco puede proyectarse como una empresa global y, a mi juicio, es absolutamente esencial que tenga esa visión.

Tomar esa decisión significa una ruptura, necesita de un gran liderazgo y probablemente generará suspicacias y reticencias, pero creo que es imprescindible para Chile colocar esa ambición.

¿En qué fundamento esta apreciación?

Distinguiré dos campos que nos exigen una nueva interpretación sobre las tendencias en juego.

### **Tendencias de Mercado**

El primero es que los altos precios de los *commodities* están generando cambios geopolíticos globales.

El alza del cobre es sólo una parte de las alzas en la minería, y más determinantes son el aumento del precio del petróleo y la energía y, ahora, este peligroso incremento del valor de los alimentos.

La inflación de los productos básicos está creando una nueva dinámica en el sistema internacional. Hay un desplazamiento desde eje político-militar de la guerra de Estados Unidos contra el fundamentalismo islámico, dominante en los últimos años, al eje económico-financiero que los *commodities* están generando en los mercados globales. No es la sustitución de uno por otro, sino un desplazamiento del centro de gravedad. Es propiamente un cambio geopolítico en la medida que fija un marco en la toma de decisiones sobre los tiempos, prioridades y actores de la agenda global.

Los países petroleros vuelven a tener una enorme liquidez financiera, parecida a la de los años '70, aumentando su influencia regional. La capacidad de controlar las exportaciones, de decidir a donde ir y a donde no ir, se transforma en poder político. La capacidad de exportar petróleo no sólo aumenta la riqueza, sino que también aumenta la capacidad de coaccionar. La crisis alimentaria tiene un efecto distinto, porque resucita las corrientes proteccionistas y la intervención del Estado, para evitar el desabastecimiento o la inflación. Por ejemplo, India limitó algunas exportaciones agrícolas para cubrir sus necesidades internas. Rusia, de la mano de Putin, está recuperando su influencia en Europa y Asia a partir de su poder energético y puede aprovechar, ahora, su enorme potencial alimentario. China está en una situación más compleja, porque su economía está orientada a las exportaciones y depende cada vez más de los insumos que sostienen su industrialización. Por eso mismo, China está empeñada en una agresiva estrategia corporativa para garantizar su seguridad de suministros.

Hay fenómenos especulativos en esta inflación de los *commodities*, hay burbujas que al reventar bajarán los precios, pero hay un sustrato para mantener altos rangos por un período prolongado. Han cambiado los fundamentos de las previsiones.

El cobre se encuentra en sus máximos históricos, reales y nominales, en un contexto de una aguda escasez de oferta *versus* un aumento de la demanda, pero también por la debilidad del dólar y el ingreso de los fondos de inversión al mercado.

### **Tendencias Corporativas**

El segundo nudo es que este ciclo de precios está cambiando radicalmente el mapa de las empresas mineras y varias de ellas quieren transformarse en actores dominantes del mercado. Tienen esa vocación.

Hay tres expresiones de este fenómeno.

En primer lugar, países emergentes como Brasil, India y Rusia, está potenciando oportunidades para sus empresas. Hay políticas de Estado en torno a ellas.

La compañía india Vedanta está *ad portas* de alcanzar un acuerdo por los activos de Asarco por un valor US\$ 2.600 millones. Con esa adquisición produciría más de 600 mil toneladas de cobre y sus expectativas apuntan a llegar a 1 millón de toneladas. Vedanta produce aluminio, cobre, zinc y plomo. Además, cuenta con operaciones de cobre en India, Australia y activos en Zambia.

En Rusia, las tres grandes mineras Norilsk, Rusal, Basic Element, están en conversaciones para fusionarse, con el respaldo del gobierno, para crear un gigante minero y metalúrgico con inversiones de hasta 60.000 millones de dólares, que sea capaz de competir con empresas como BHP Billiton, Río Tinto, Vale y Anglo American. Su cercanía geográfica a China puede ser una ventaja respecto de América Latina.

Vale ya intentó ir por Xstrata y acaba de realizar un aumento de capital por US\$ 15 Mil Millones, que el mercado prevé tienen como destino una oferta por Anglo American o por Freeport. Si eso ocurre significa que entrará a Chile. Y, entonces, cabe la pregunta sobre por qué Codelco no prepara una nueva oferta por la antigua Disputada de las Condes.

En segundo lugar, la estrategia de China no apunta –en general– a adquirir firmas enteras, sino que a tomar posiciones minoritarias relevantes y, en lo posible, tener voto en las decisiones de precio y abastecimiento de los recursos. Las firmas chinas están comprando compañías mineras más pequeñas o financian proyectos de exploración en Australia y Sudamérica. Sin embargo, actualmente China concentra la mayor parte de sus intereses en África, sobre todo en petróleo, uranio, carbón y cobre.

En tercer lugar, en el caso de las líderes tradicionales, es relevante el hecho que la fusión entre BHP-Billiton y Río Tinto encuentre resistencias de los reguladores anti-monopolio. Será sujeta a revisión por estos organismos en Europa, Australia, Estados

Unidos, Canadá y Sudáfrica. Algunos ven con temor que esa fusión podría elevar los precios del acero y afectar el crecimiento económico. China también intenta contener esa fusión porque teme que la suma entre BHP y Río Tinto tendría demasiado poder al negociar los precios de materias primas que son vitales para su expansión industrial.

En consecuencia, debemos asumir que hay una "geopolítica del cobre" o una "geopolítica de la minería", que impacta a Chile y en la que Codelco no puede operar desde los márgenes. Perder posiciones en ese mapa de poder es una irresponsabilidad mayúscula.

### **Codelco como Actor Global**

Codelco tiene que ser un actor en ese juego, esto es, ser una empresa minera diversificada y globalmente competitiva.

Poner ese horizonte implica una profunda transformación de Codelco. Significa que Codelco sea tratada como una empresa y no como un servicio público. Esto es, debe cambiar su estatuto jurídico, elevar sus estándares corporativos, fijar una agresiva estrategia de inversiones y cuidar sus fortalezas de capital humano.

El cambio de su gobierno corporativo cae de maduro. Su retraso es injustificable. Su esencia es que la transforme en una empresa del Estado, no del Gobierno; que fortalezca el poder del Directorio, de modo que ejerza la conducción estratégica de la empresa; y que asegure la transparencia y eficiencia de su gestión.

Pero, al mismo tiempo, mi convicción es que Codelco necesita un cambio más ambicioso de su arquitectura jurídica, al menos en tres aspectos:

- Primero, modificar sus mecanismos de control externo, esto es, fortalecer a Cochilco como asesor del dueño, no como co-gestor; y, a su vez, despejar los debates sobre las facultades que la Contraloría y la Cámara de Diputados pueden tener sobre Codelco, bajo un criterio que resguarde su condición de empresa.
- Segundo, mejorar su sistema de inversiones y retiro de utilidades, que cuide un equilibrio entre su potencial de inversión y crecimiento y su aporte al financiamiento del presupuesto público.
- Tercero, eliminar definitivamente la Ley Reservada del Cobre, que afecta su disposición de recursos frescos y constituye una obstrucción obvia para su internacionalización.

Esta sería una tercera revolución para Codelco. La primera fue su transformación en una empresa estatal tras la nacionalización del cobre en 1971. La segunda se produjo cuando la gestión Villarzú-Lima del período 1994-2000 cambió su modelo desde una cultura de producción a un enfoque de negocios, lo que le permitió mejorar su competitividad. La tercera debe ser su transformación en una empresa minera diversificada y global.

## Los Problemas Políticos

Este desafío tiene varias dificultades políticas. exploremos algunas de ellas.

Para algunos la conclusión inevitable de este enfoque es la privatización de Codelco. En eso convergen los que se entusiasman con esta idea como los que se desesperan con sólo escucharla. Al final, es una mirada algo determinista. Plantear que ése es el único camino o es el destino fatal de cualquier modificación, es un error innecesario. No habrá tal privatización. No están los votos en el Congreso para una reforma constitucional de ese tipo y la ciudadanía la rechazaría muy mayoritariamente. Con franqueza, creo que estamos más cerca de un aumento de los impuestos a la minería privada que de la privatización de Codelco. Respeto la honestidad intelectual de quienes lo proponen, pero creo que al final refuerza las reacciones conservadoras que prefieren el *status quo*.

El camino es transformar a Codelco en una sociedad anónima 100% estatal.

Luego, en torno a Codelco hay fuertes presiones populistas. La que más me preocupa es el populismo tributario en boga, básicamente de derecha, que propone rebajas tributarias con cargo a los excedentes del cobre, muy parecido a lo que ocurrió con el salitre a principios del siglo XX. Esa corriente populista afecta la regla del superávit estructural y limita las posibilidades de capitalización de Codelco. Se corre el riesgo de un gran despilfarro en subvenciones y consumo en vez de invertir ese capital.

Por último, ronda una lógica minimalista que puede ser muy nefasta. Frente a las inevitables dificultades y diferencias, surge una versión muy pedestre de realismo que al final dice "no nos hagamos problemas, avancemos lo que podamos". Les confieso que esa reacción es la que me resulta la más irritante de todas, porque es hermana de la mediocridad. Prefiere eludir los problemas en vez de enfrentarlos. Es una típica falta de liderazgo. No podemos conformarnos sólo en la reforma del gobierno corporativo, cuando sabemos que es mucho más que eso. Tenemos que producir un cambio radical en la cultura empresarial de Codelco.

Estoy conciente de que esta es una agenda compleja, densa y sensible, que afecta intereses corporativos, que exige romper viejos esquemas y tomar riesgos. Un impulso de este tipo requiere liderazgo, y persistencia.