



Fecha: 01-04-2018

Fuente: El Mercurio

Pag: 10

Art: 2

Título: "Yo estaría disponible para permanecer como CEO de Codelco por unos meses más, para asegurar una transición"

Tamaño: 22,1x36,7

Cm2: 812,8

VPE: \$ 11.350.886

Tiraje: 131.961

Lectoría: 294.935

Favorabilidad: No Definida

LA ENTREVISTA DE DESPEDIDA DE NELSON PIZARRO COMO PRESIDENTE EJECUTIVO DE CODELCO:

“Yo estaría disponible para permanecer como CEO de Codelco por unos meses más, para asegurar una transición”

El máximo ejecutivo de la estatal anuncia que tras el recambio parcial del directorio en mayo, y la llegada de un presidente en la compañía, podría quedarse solo unos meses para facilitar la llegada de su sucesor. “Estoy convencido de que la presidencia ejecutiva de Codelco debe responder principalísimamente a los desafíos del negocio, dada la naturaleza de la industria minera, y no a los ciclos de cambio de gobierno”, responde tajante. ¿Su balance personal? “Estos cuatro años he dedicado cuerpo y alma a esta empresa y creo que hemos tenido buenos resultados”. • VALERIA IBARRA MALDONADO



“

El precio del cobre es volátil, cambia de un rato para otro, y no podemos volvernos locos para gastar todo lo que hemos generado sin considerar que tenemos que financiar un plan de inversión que es muy agresivo en los próximos cuatro a cinco años”.

“Las asignaciones directas prácticamente han desaparecido, son menos de 2%. Eso ha generado mucho estrés en Codelco. Hemos avanzado en muchas de las políticas que Contraloría quiere, pero las decisiones técnicas creo que no las podemos transar, son decisiones del gobierno corporativo y la administración”.



Fecha: 01-04-2018

Fuente: El Mercurio

Pag: 11

Art: 2

Título: "Yo estaría disponible para permanecer como CEO de Codelco por unos meses más, para asegurar una transición"

Tamaño: 26,8x39,0

Cm2: 1.043,4

VPE: \$ 14.572.374

Tiraje: 131.961

Lectoría: 294.935

Favorabilidad: No Definida

"E

En un momento de locura y de amor a la profesión llegué aquí", dijo Nelson Pizarro, presidente ejecutivo de Codelco, en su primera entrevista hace ya tres años y tres meses a este mismo medio. Recibió la Corporación del Cobre en un momento complejo, con el desafío de ejecutar el mayor plan de inversión en la historia de la cuprera estatal, con proyectos atrasados, altos costos, el cobre bajando de precio. Fue entonces cuando se despatchó la frase "hay que tener harito diazepam para dormir. El plan de desarrollo de Codelco es un esfuerzo sin precedentes". A lo largo de los años, se hizo famoso por su estilo directo, que caló hondo, como cuando dijo, de cara a las negociaciones colectivas y cuando el precio del metal rozaba apenas los US\$ 2 por libra: "viejo, no hay un puto peso". Pero a punta de planes de ahorro, aumentos de productividad y reducciones de costo, logró darle al fisco excedentes "y así tener contento al dueño". En 2017, sus esfuerzos se vieron ampliamente recompensados: "generamos casi US\$ 3.000 millones, el número final fue de US\$ 2.885 millones en excedentes, seis veces más que el año 2016 (de US\$ 500 millones) y mi mayor orgullo es que un sexto de esos resultados fueron pura muñeca, pura gestión". Además, logró que, por primera vez en nueve años, la deuda total disminuyera bajo los US\$ 14.000 millones.

—¿Ya no puede decir "no hay un puto peso"?

"Depende. Hay que seguir invirtiendo US\$ 4.300 millones para este año. ¿Qué haces con esa plata que ganaste? Deberías tener como foco seguir financiando estas obras, los proyectos estructurales, que son tan trascendentes para la corporación sin comprometer la deuda. Una buena mayoría de estas platas deberían invertirse y no gastarse".

—¿Cuánto le gustaría que se reinvirtiera en Codelco?

"En los proyectos estructurales, más de US\$ 2.300 millones y el resto lo ponemos nosotros". "El fisco tiene el compromiso de recapitalizar esta empresa. Hemos recibido capitales por US\$ 2.295 millones entre 2015 y 2017 y eso es una ayuda enorme, que nos ha permitido hacer nuestro trabajo sin aumentar la deuda y, lo que es más importante todavía, mejorando la relación deuda neta sobre Ebitda (flujo de caja). Ese factor mejora drásticamente respecto del pasado reciente. Tenemos una relación deuda Ebitda de 2,3 veces".

"Si no nos hubieran dado este recurso, la deuda habría tenido que subir a US\$ 16.300 millones y hoy está bajo los US\$ 14.000 millones. Ese sí que es un resultado para sentirse tranquilo y dormir bien, porque la pega se ha hecho y se ha hecho bien".

—¿A qué se refiere que un sexto de estos excedentes fueron gestión, "muñeca"?

"Hay reducción de costo, continuidad de marcha (no hay paros en la producción) y productividad, que pasó de 43 toneladas por trabajador en 2014 a 51,2 toneladas en 2017".

—Óscar Landerretche dijo que cuando más subió la deuda de Codelco fue en el anterior gobierno de Sebastián Piñera, porque no se capitalizó la empresa. ¿Cree que tendrá ahora una política distinta con Codelco?

"Estamos focalizados en generar los excedentes suficientes y necesarios co-

mo para defender el nivel de deuda".

—Pero y al dueño, ¿le pedirán una ley de capitalización estructural?

"La confianza del dueño se va a fundamentar en la medida que podamos cumplir todas nuestras promesas y generar los excedentes comprometidos. Eso significa mantener la lógica de la austeridad, que hagamos bien las cosas, generemos los excedentes que correspondan, compensemos a nuestra gente por lo hecho, pero sin perder la realidad de esta empresa".

—¿Que no se mareen cuando el precio del cobre sube?

"No, pues, por definición el precio del cobre es volátil y cambia de un rato para otro y no podemos volvernos locos para gastar todo lo que hemos generado sin considerar que tenemos que financiar un plan de inversión que es muy agresivo en los próximos cuatro a cinco años".

—¿Cree que este gobierno le va a seguir aportando a Codelco en capitales?

"Yo lo creo, porque es demasiado importante evitar que Codelco en una década más esté produciendo, no sé, 600 mil toneladas. Es el dueño, el Estado de Chile, el que pierde".

—¿Qué es lo que más le ha gustado hacer?

"Habernos lanzado en una campaña de reducción de costos que llegaría a los US\$ 2.200 millones en un quinquenio y estamos en la senda correcta, tenemos más de US\$ 1.300 millones ahorrados". "Y esto está reflejado en una caída de los costos (Cl o costo de producción directa), que en 2013 eran de 163,1 centavos de dólar la libra. Nuestro referente en la industria privada nacional era 147,9. Empezamos a trabajar en esta lógica el último trimestre de 2014 y ya terminamos empatados ese mismo año. En 2017 terminamos con un costo de 135,9 centavos de dólar y la industria privada, de 146,9 centavos. Entonces esto además va acoplado, claramente, a una mejora en la productividad".

Conflicto con Contraloría: "Fue ingrato, claro que fue ingrato"

—¿Y lo más ingrato? ¿El conflicto con Contraloría?

"Fue ingrato, claro que fue ingrato".

"Entendemos que eso está en tribunales y que tendrá que seguir su curso, y mientras tanto hemos hecho grandes cosas para acercarnos dentro del marco legal de Codelco a cerrar los gaps que pudieran haber respecto a las expectativas de la Contraloría. Por ejemplo, todas nuestras licitaciones públicas han crecido de manera exponencial en 65% y las privadas han caído en 32% y las asignaciones directas prácticamente han desaparecido, son menos de 2%. Eso ha generado mucho estrés en Codelco, porque los procesos de licitación son mucho más largos. Hemos avanzado en muchas de las políticas que Contraloría quiere, pero las decisiones técnicas creo que no las podemos transar, son decisiones del gobierno corporativo y la administración".

"A Codelco hoy no entra nadie por ser de un partido A, B o Z"

El ministro de Minería, Baldo Prokurica, planteó nuevos cambios al gobierno corporativo de Codelco, ampliando el directorio a 11 miembros y aislarlo más aún del ciclo político, a lo que Pizarro responde: "Me parece fantástico".

—¿Considera que se ha ido quitando el factor político en Codelco, que siempre ha estado presente?

"No sé si ha sido así. El presidente del directorio y el directorio en pleno han sido tremendamente rígidos y estrictos. A Codelco hoy no entra nadie por ser de un partido A, B o Z. No es un criterio de selección hoy, eso ha costado, ha sido doloroso".

—¿Usted se siente más cómodo con un gobierno de centro-izquierda, que de centro-derecha?

"Yo soy profesional de la minería, estas empresas tan grandes necesitan una continuidad porque este es un negocio de largo plazo, que se gestiona con las luces altas no con las luces cortas. Cuando tienes que invertir US\$ 20 mil millones y construir cientos de kilómetros de túneles, no puedes estar a borbotones, tiene que haber un continuo, porque la minería es de largo plazo, no puedes someter a la minería a los cambios de gobierno. Por eso estos cargos deben ser profesionales y de confianza del gobierno corporativo".

—¿Eso significa que sí o que le da lo mismo?

"Soy un técnico. Uno tiene sus posiciones, pero esta no es una pregunta pertinente al juzgar el desempeño de

un CEO en una empresa que tiene 60 años, que gestiona una enorme cantidad de recursos, que es de largo plazo y que es terriblemente bien conceptualizada afuera, mucho más que adentro, y es por la magnitud".

"Hablar de Codelco es hablar de una empresa enorme, potente, poderosa y valiosa".

—Bueno, pero la firme, ¿va a seguir en Codelco?

"Yo fui nominado en este cargo en julio de 2014 por el directorio de Codelco; asumiendo en septiembre de ese mismo año. Mientras mantenga la confianza de este directorio, yo estaría disponible para permanecer como CEO de Codelco por unos meses más, para asegurar una transición que mantenga la normalidad de la operación y el avance de los proyectos estructurales". "Estoy convencido de que la presidencia ejecutiva de Codelco debe responder principalmente a los desafíos del negocio, dada la naturaleza de la industria minera y no a los ciclos de cambio de gobierno".

"Los países se desarrollan cuando son capaces de proyectar su futuro más allá de un ciclo electoral. La minería se gestiona con planes y programas de largo plazo, los que no deberían ser impactados por los continuos cambios de gobierno".

"Como sea, suceda una cosa o la otra, estos cuatro años he dedicado cuerpo y alma a esta empresa y creo que hemos tenido buenos resultados, al menos así

me lo han hecho saber incluso personas que ni conozco cuando me paran en la calle".

—Y si de usted dependiera, ¿quién debería sucederle en Codelco?

"Tenemos un plan de sucesión en Codelco, es una de las cosas lindas que hemos hecho. Pero no voy a decir quién viene detrás de mí, porque es confidencial, pero por lo menos hay tres o cuatro ejecutivos. Hemos identificado 60 cargos críticos que tienen sucesión".

Su frustración: no llegar a Mongolia

Si bien la internacionalización de Codelco es ya un hecho, con su presencia en Ecuador, en Yurimaguas, Nelson Pizarro reconoce que una de las cosas que deseaba haber logrado en 2017 fue un acuerdo con Mongolia, donde está uno de los yacimientos más grandes de cobre recientemente descubiertos: Oyu Tolgoi.

"Me causa desazón, me habría gustado que los gobiernos hubieran firmado algún tipo de documento, un acuerdo de prospección. Estuvimos muy cerca de hacerlo y el tiempo no lo permitió, porque hubo cambio de gobierno allá y el de acá estaba terminando", señala.

"Ojalá avancemos en Yurimaguas, porque eso implica aumentar la producción de Codelco". Lo que descarta de plano es que la estatal compre una empresa, dado que en Chile está en el mercado Cerro Colorado, de BHP. "Codelco tiene tanto mineral, que no vale la pena", señala.



Fecha: 01-04-2018
Fuente: El Mercurio
Pag: 11
Art: 3

Tamaño: 15,3x34,7
Cm2: 532,2
VPE: \$ 7.433.337

Tiraje: 131.961
Lectoría: 294.935
Favorabilidad: No Definida

Título: "Yo estaría disponible para permanecer como CEO de Codelco por unos meses más, para asegurar una transición"

Bono en Los Pelambres: "Es una información más, pero no un referente que pretendamos igualar"

—¿Le sorprendió lo que pasó con Raimundo Espinoza, que tras 25 años dejó de ser presidente de la Federación de Trabajadores del Cobre?

"Mira, no tanto. El nivel de los conflictos al interior de la FTC era bastante evidente. Somos respetuosos de la independencia de las organizaciones sindicales y su institucionalidad. Lo importante es que la interlocución siga siendo adecuada".

—En el mundo sindical dicen que Raimundo Espinoza era su gran aliado en las negociaciones colectivas. ¿Era ese su rol?

"No. Las negociaciones colectivas que hacemos y haremos en el futuro tienen un sustento sobre conceptos de carácter económico: primero, nuestra curva de sueldos y salarios respecto de nuestro mercado referente, y esa es una decisión del directorio, de decidir estar en tal o cual cuartil; el segundo factor son las productividades, porque son las que generan el recurso financiero para poder compensar correctamente a nuestra gente".

Chuquicamata es la división que más activamente se opuso a Espinoza y es la que también le está dando más problemas a la alta gerencia de Codelco.

Y es que cuando se le pregunta a Pizarro por lo que más le ha costado, el mandamás de Codelco responde: "Es avanzar a los procesos de transformación asociados, en este caso concreto, en Chuqui. Lo de pasar de cielo abierto a mina subterránea quizás sea lo más fácil de lograr, pero son más complejos los procesos vinculados a la planta concentradora, la refinera y la fundición.

Todo eso implica seguir en el proceso de bajar los costos y a la gente de Chuquicamata le cuesta entenderlo, les

cuesta ver esa realidad. En esto no hay vuelta atrás: los próximos 40 años dependen de lo que hagamos ahora. Si no cambia Chuquicamata en esas áreas, la concentradora, la refinera y la fundición, tendremos para menos de 10 años y luego esto se acaba".

—La última negociación de Los Pelambres, donde el bono final, sumando préstamos y todo, llega a \$18 millones, ¿afecta las expectativas y las negociaciones futuras en la estatal?

"Es una información más, pero no un referente que pretendamos igualar. Es un punto de comparación, pero nosotros conocemos nuestra realidad. El escenario actual es diferente al escenario con el cual cerramos en el pasado reciente con nuestras negociaciones, pero vuelvo a insistir: en Codelco compensamos productividades".

—¿Cambió el escenario para Codelco, considerando que hasta el año pasado la premisa era "cero reajuste al contrato y bonos modestos, de hasta \$3 millones o \$4 millones"?

"Evidentemente tenemos que adecuarnos a la situación vigente actual. En un escenario de precios que hoy día tenemos respecto del pasado reciente, hay más posibilidad de compensar el aumento de productividades o de corregir alguna falencia que pudiese existir en la curva de salarios".

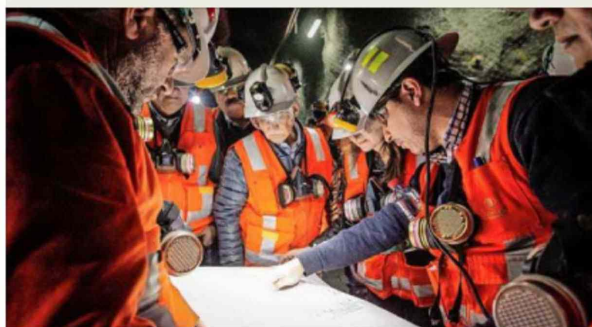
—¿El directorio cambió su decisión de estar en tal cuartil de salarios?

"No significativamente. El precio del cobre es volátil. Si uno cae en el error de llevar al costo estructural aumentos salariales porque hay un peak de precios del cobre, esa alza es para siempre. Esas son decisiones muy erradas".



Sintonía total. Óscar Landerretche, presidente del directorio, con Nelson Pizarro y el director y dirigente sindical Raimundo Espinoza.

"En estos cuatro años he dedicado cuerpo y alma a esta empresa", dice Pizarro.



Con los trabajadores en Chuquicamata Subterránea, que tendrá 140 kilómetros de túneles.



Fecha: 01-04-2018
Fuente: El Mercurio
Pag: 10
Art: 3

Tamaño: 13,3x11,5
Cm2: 152,4
VPE: \$ 2.128.598

Tiraje: 131.961
Lectoría: 294.935
Favorabilidad: No Definida

Título: "Yo estaría disponible para permanecer como CEO de Codelco por unos meses más, para asegurar una transición"

“Sigo pensando que el precio del cobre de este año va a estar en torno a los US\$ 3 por libra. Nada va a cambiar el impulso de ir a la electromovilidad”

“No tenemos aún los suficientes elementos de juicio para poder decir qué impacto va a tener”, dice Nelson Pizarro respecto de la anunciada guerra comercial entre China y Estados Unidos. “Hay una volatilidad, un ruido que genera esto, pero yo sigo pensando que el precio del cobre de este año va a estar en torno a los US\$ 3 por libra, incluso levemente por encima de los US\$ 3”.

—¿Sigue siendo fuerte la demanda china para sostener precios sobre US\$ 3 este año?

“Toda la información indica que deberían aparecer déficit a partir del 2019 y en adelante. Nada va a cambiar el impulso de ir a la electromovilidad, a reemplazar todos los vehículos de combustión interna por autos eléctricos. La demanda de cobre va a crecer en torno al 2,5% y 3% anual desde 2019”.

—¿Va a crecer la producción de Codelco para capturar ese nuevo mercado?

“Codelco tiene una base minera enorme, pero de leyes de cabeza (leyes del mineral) competitivas. Pe-

ro por otro lado, nuestras instalaciones, de no materializarse los proyectos estructurales, no seríamos capaces de defender nuestra producción actual de 1,7 millones de toneladas cobre fino propio, que suma la participación en las coligadas (Los Bronces y El Abra)”. “Yo no veo en el mediano plazo un aumento de esa cuota de producción para Codelco”.

—Una de socias, El Abra, está desarrollando un proyecto muy grande. ¿Cómo va a ir Codelco en esa instancia, dado que el Fisco no es demasiado expansivo con el capital que les da?

“Eso se conoce hace bastante tiempo como proyecto y ahora parece ser que finalmente El Abra se va a mover en ese sentido, de explotar las pertenencias de sulfuros de El Abra, replicando la planta que acaban de poner en marcha en Perú. Entendemos que si eso se materializa finalmente, nuestra participación nos va a demandar una participación también en el financiamiento, lo que se verá en su momento y no está incluido en el Plan de Desarrollo (PND) actual”.



Fecha: 01-04-2018
Fuente: El Mercurio
Pag: 10
Art: 4

Tamaño: 13,6x11,3
Cm2: 153,1
VPE: \$ 2.138.025

Tiraje: 131.961
Lectoría: 294.935
Favorabilidad: No Definida

Título: "Yo estaría disponible para permanecer como CEO de Codelco por unos meses más, para asegurar una transición"

Proyectos estructurales: "Me han dado más dolores de cabeza... han tenido sus problemas y todos se han solucionado debidamente"

Los llamados "proyectos estructurales" son aquellos que buscan mantener la producción de Codelco en torno al 1,7 millones de toneladas de cobre fino de aquí a los próximos 40 años. En la era Pizarro se acotaron estas iniciativas, se definieron que tres eran las que había que poner primero en la fila y también redujeron la inversión (de US\$ 22.000 millones a US\$ 18.000 millones). "Los tres proyectos que seleccionamos como críticos e imprescindibles de la cartera, que no podían sino ir adelante, fueron la transformación de Chuquicamata en operación subterránea; el Nuevo Nivel Mina de El Teniente y una infraestructura en Nueva Andina", señala. Este año en estos proyectos se invertirá US\$ 4.300 millones.

—¿Cuáles son los proyectos estructurales que más han avanzado durante su período, de los que más se siente orgulloso?

"Los que me han dado más dolores de cabezas, has querido decir. Son muy bonitos, pero son muy grandes, enormes en una escala que la gente le cuesta dimensionar".

"Todos ellos han tenido sus problemas y todos se

han solucionado debidamente. Hoy en Chuquicamata estamos corriendo cerros, corriendo túneles, a un ritmo muy impresionante, con más de 40 frentes de trabajo avanzando simultáneamente. Y estamos acercándonos al 50% de las obras, que avanza bien. Es una hermosa obra, que estará en 2019".

"En Nuevo Nivel Mina de El Teniente sí que hemos tenido problemas. Desafíos muy duros, básicamente en la roca y después de meses de análisis e investigaciones empezamos a avanzar en los puntos complejos. Vamos a hacer el proyecto de una manera distinta, pero ya tiene un buen grado de avance, de 44,6%. Vamos a hacer toda la infraestructura para toda la minería de El Teniente para los próximos cuarenta años. El Teniente estará para el 2023.

"Y el Desarrollo Futuro de Andina partió la factibilidad y avanzamos en los permisos ambientales. Estamos pensando en una mina que se fundamenta en la recirculación total del agua, de manera de no sacar más agua de la actual al acuífero y aumentar la capacidad de procesamiento del mineral desde casi 90 mil toneladas por día hasta casi 150 mil toneladas. Se ve un proyecto factible y sano, que estaría en dos etapas, una en 2021 y otra en 2024".