

EL DEAL

Rubén Alvarado: "En agosto ya empezamos a dar vuelta la producción de Codelco"

El presidente ejecutivo de la estatal resumió los cambios que ha impulsado en la firma, enumeró los logros en producción, costos e inversiones y confidenció qué tan difícil ha sido "instaurar en Codelco una cultura de cumplimiento".

POR VALERIA IBARRA

Si el 2022 y 2023 fueron años para olvidar en Codelco, este 2024 es un ejercicio para recordar: comenzó la recuperación de la producción con miras a cerrar la década con 1,7 millones de toneladas; están revirtiendo las pérdidas de US\$ 591 millones y ya tienen números azules y, con ello, pueden capitalizar el 30% de sus ganancias. Así lo destacó Rubén Alvarado, presidente ejecutivo de la minera estatal, justo a un año de haber asumido en este cargo y cuando Codelco concretó otro deal: la compra del 10% de Quebrada Blanca a Enami por US\$ 520 millones.

Un sello relevante de su gestión ha sido el estar involucrado 100% en las operaciones, con contacto permanente y seguimiento de todo lo que pasa. Incluso puso en marcha los turnos de fin de semana en terreno, donde los vicepresidentes (VP) visitan las divisiones para ayudar al máximo en el cumplimiento de metas. Entre éstas, seguir bajando los costos de manera de quedar en el segundo cuartil, "un lugar más seguro frente a vicisitudes como el precio", dijo en esta entrevista a Señal DF, en la que se exployó en todos los temas, salvo el litio, porque -explicó- su foco ha sido aumentar el cobre.

-¿Cómo ayuda en sus planes la compra del 10% de Quebrada Blanca?

-Es una gran noticia porque nos permite aumentar los activos mineros pensando especialmente en

el futuro, pero no modifica en nada nuestras metas de producción de cobre divisional.

-Codelco se comprometió a que el 2024 era el año del repunte en producción, tras caer en dos ejercicios seguidos. ¿Cumplió?

-Cuando uno mira el programa de producción que tenemos para el año 2024, estoy hablando de cobre divisional de 1.352.000 toneladas. La de 2023 fue de 1.325.000 toneladas, o sea, son 27.000 toneladas de diferencia, porcentualmente estamos hablando de 2%. No obstante eso, nosotros seguimos muy concentrados, trabajando muy duramente, muy metido en los detalles, para superar la producción del año pasado. Hemos hecho un esfuerzo muy grande de recuperación de la producción en las distintas divisiones y avanzamos fuerte en eso.

-¿La caída se quebró en agosto?

-Sí. En agosto ya empezamos a dar vuelta la producción, porque va a estar por encima de las 115.000 toneladas y en agosto del año pasado estábamos en 103.500 toneladas. Y el plan de producción para el segundo semestre implica que todos los meses vamos a estar por encima del año pasado para terminar el año con un aumento respecto de 2023.

-¿Cómo viene la producción en 2025 y 2026?

-El próximo año estaremos más arriba del actual y levemente por debajo de los 1,4 millones de toneladas de cobre divisional, que no incluye los aportes de participaciones (como 20% en Anglo American Sur y 49% en El Abra,



JONATHAN DURÁN

“ En el cumplimiento del avance físico de los proyectos pasamos de un porcentaje de 59% en 2022 a 90% en 2023 y en 2024 estamos entre 90% y 95%.”

Tanto para 2025 y 2026, estamos aun trabajando en el presupuesto para entregar a Hacienda.

-¿Qué operaciones son las que están aportando más a esta recuperación?

-El mismo RT (Radomiro Tomic), que ha recuperado bastante de lo

que perdió. Chuqui Subterránea también ha estado bastante estable, lo mismo que Andina y El Teniente.

-O sea todas menos Salvador...

-Claro, porque Salvador depende de la partida de Rajo Inca, que partía en marzo y no lo hizo. Pero ya estamos avanzando en eso. Este martes

estuve allá -todas las semanas estoy yendo a alguna división para poder ir conociendo bien en detalle lo que está ocurriendo- para que empecemos el *rump up* (puesta en marcha) lo antes posible. La dificultad de los proyectos *brownfield* como estos es la integración de los equipos existentes con los equipos nuevos. Y eso es un desafío no menor, está lleno de detalles. Y también, además del proyecto, hay que hacer algunas mantenciones para que finalmente esto funcione de manera integrada.

-¿Cuán avanzados están los proyectos estructurales?

-Rajo Inca tiene un 84% de avance y se termina en 2025, pero vamos

Quebrada Blanca: "Enami consultó nuestro interés por ese activo"

Exactamente un minuto después del hecho esencial donde se informaba la compra del 10% de Quebrada Blanca a Enami, Máximo Pacheco, el presidente del directorio de Codelco, recibió un mail. "Welcome to QB", decía. Venía del chairman y CEO de Teck, Jonathan Price, quien le manifestaba la expectativa de trabajar juntos. El presidente de la minera estatal profundiza aquí cómo, cuándo y por qué adquirieron esa participación.

-¿Cuál es el beneficio de adquirir el 10% de esta minera?

-Quebrada Blanca es un activo de cobre de gran tamaño y larga vida útil, lo cual lo pone dentro de la estrategia y el negocio principal de Codelco. Es un activo de alto interés para la Corporación y su adquisición es una muestra de la capacidad empresarial de Codelco para posicionarse como el holding minero de Chile. Las empresas crecen por la vía orgánica, aumentando la producción de su propio yacimiento, o por adquisiciones. Eso lo hacen todos nuestros competidores en el mundo. Codelco hace 20 años que hizo la última adquisición de un activo de cobre.

-¿Quién llamó a quién?

-Enami consultó nuestro interés por comprar este activo. Contratamos un banco para valorizar y evaluar el precio. Y después de una negociación en la cual participaron Banchile Citi por el lado nuestro y BTG Pactual por el lado de Enami, estudios de abogados y equipos técnicos correspondientes, llegamos a un acuerdo de precio.

Para eso fue fundamental la definición del Estado de no desprenderse de este activo de cobre, porque el Gobierno del Presidente Boric había definido que este activo debía continuar en manos del Estado. Por eso no tiene ningún sentido señalar que se debió llamar a una licitación, ya que en esa licitación solamente habrían podido participar empresas del Estado. El único tema que quedaba por resolver era el justo precio y creo que con el método que se ha seguido se logró ese objetivo.

-¿Qué simplificó y qué cortó de la organización?

-La VP de Operaciones, que en la práctica teníamos tres (Norte, Centro Sur y Fundición y Refinería), ahora tenemos una que integra todo. Otro cambio relevante fue crear la VP de Estrategia y Control de Gestión, muy conectada con los procesos y capaz de generar alertas tempranas y apoyar y acompañar el proceso de cumplimiento. Decidimos también separar esas funciones de la VP de Administración y Finanzas. Como ha tenido muchos desafíos, creamos la VP de Finanzas que se concentró en el manejo financiero de la compañía.

Si uno mira el equipo ejecutivo de primera línea, podríamos decir que hubo una reducción, pero más que nada, hay una focalización.

Antes reportaban directamente a la presidencia ejecutiva 15 vicepresidentes y ahora son 10, más tres que informan al directorio. Hubo

-Hay mucho debate al respecto, pero esa VP ha tenido una dotación estable (de alrededor de 770 personas). El foco ha estado principalmente en mejorar el estilo de gestión. Yo diría que las palancas fundamentales tienen que ver con la disciplina, la cercanía con la operación, estar encima de los detalles, mucho terreno y mucha colaboración, especialmente con la VP de Operaciones y la gente de las divisiones porque, a la larga, lograr que se ejecute un proyecto que tiene estas características, de mucha interacción con la operación, finalmente pasa a ser un trabajo conjunto: no es sentarse a esperar a que terminen el proyecto y recién ahí lo voy a mirar. No funciona así.

-¿Eso cambia el CAPEX (capital expenditure)?

-Efectivamente. La inversión de 2024 es la más alta hasta ahora en la historia de Codelco: se estiman cerca de US\$ 4.700 millones, sin incluir la compra de Quebrada Blanca a Enami. Para 2025 se espera que sea algo superior, estimando un plan sobre los US\$ 5.000 millones.

-¿Van a emitir más deuda, dado este nivel de inversión y la compra de QB?

-Respecto a la emisión de deuda, en 2023 llegó a unos US\$ 3.400 millones y este año es de US\$ 2.500 millones. Hicimos una emisión de bonos de US\$ 2.000 millones a inicios de año y luego otros US\$ 500 millones y no tenemos contemplado salir al mercado nuevamente. [Posterior a esta entrevista, Codelco explicó que la compra de QB se paga con flujos de caja].

-¿Y cortaron dotación en la VP de Proyectos, dado los atrasos en los proyectos estructurales?

-Efectivamente. La inversión de 2024 es la más alta hasta ahora en la historia de Codelco: se estiman cerca de US\$ 4.700 millones, sin incluir la compra de Quebrada Blanca a Enami. Para 2025 se espera que sea algo superior, estimando un plan sobre los US\$ 5.000 millones.



Si uno mira el equipo ejecutivo de primera línea, podríamos decir que hubo una reducción, pero más que nada, hay una focalización".

-¿Qué hizo distinto para lograrlo?

-A ver, uno de los atributos que podríamos llamar más blandos, que al final son los más duros y más difíciles de cambiar, tiene que ver con instaurar en Codelco una cultura de cumplimiento.

Y para eso necesitábamos simplificar la estructura, establecer también liderazgos que fuesen muy conectados con el terreno, con los detalles y poder generar un ambiente de colaboración. Eso se ha ido logrando.

cambios de ejecutivos también: seis salidas de ejecutivos, cinco contrataciones y dos cambios de cargo. Eso es un cambio relevante.

-¿Y cortaron dotación en la VP de Proyectos, dado los atrasos en los proyectos estructurales?



La inversión de 2024 es la más alta hasta ahora en la historia de Codelco: se estiman cerca de US\$ 4.700 millones".

a tener producción este año. En El Teniente, Andesita tiene un 51%, con las primeras producciones para el último trimestre de este año y Andes Norte, registra un poco más 75% y ya produciendo a fines de 2024, más pegadito a diciembre. Chuquicamata Subterránea, en su nivel 1, tiene un avance de 63% con la producción bastante estable, vamos en un buen nivel. Andina tiene un 99% de avance.

-¿Cuánto de este plan de obras se cumplió respecto de lo programado?

-En cumplimiento es bastante bueno, muy superior al que teníamos en años anteriores. Pasamos de un porcentaje de 59% en 2022 a 90% en 2023 y en 2024 estamos entre 90% y 95%, esto es el cumplimiento del avance físico de los proyectos.

Negociaciones colectivas que vienen y el "efecto Escondida"

-¿Cómo les afecta el súper bono de Escondida a las negociaciones colectivas en curso como las de El Teniente o Chuquicamata?

-Un dato antes de contestar. Entre el año pasado y éste, hemos tenido 18 negociaciones colectivas con acuerdo, sin huelga y sin conflicto. Ahora bien, siempre las condiciones de entorno, como datos de diferentes gremios o de la industria misma, siempre están presentes. Hay un diálogo donde, en forma transparente, se comparte la realidad de cada una de las divisiones o cada uno de los negocios. Y hasta ahora hemos logrado generar acuerdos, pero siempre hay temas del entorno.

-Ahora mismo están negociando con Teniente, que pide un bono de \$24,5 millones.

-Es cierto que está ocurriendo una negociación colectiva con varios sindicatos. Es una negociación que, por lo demás, es una negociación anticipada. Tenemos fe en que esto va a avanzar y vamos a lograr encontrarlos. Por lo demás, es una negociación anticipada, así no haya un acuerdo, no pasa nada, se vuelven a los tiempos de la reglada.

-¿Cuesta aterrizar a los sindicatos de divisiones más grandes, Teniente y Chuqui, a la realidad de Codelco?

-Ellos han sido bastante responsables en el momento de hacer sus planteamientos y sus expectativas. Nosotros también hemos hecho lo propio con los equipos de la división en cada caso, y compartiendo también cuáles son las condiciones del negocio que estamos y hasta ahora hemos logrado llegar a acuerdo en 18 ocasiones, así que esperamos que ahora también ocurra lo mismo, haciéndonos cargo de la empresa que somos, del tamaño y la relevancia de la compañía, del momento en que estamos, pero también de que administramos recursos de todos los chilenos. Lo que hemos visto es que los sindicatos, en general, y también los equipos nuestros están enfocados en lograr ahí un buen acuerdo dentro de lo que es la realidad de cada una de las divisiones.

-¿Cuál es la negociación colectiva más difícil?

-Cada una tiene lo suyo. Pero, por cierto, hay algunas que son más grandes por la cantidad de personas que involucran, como El Teniente y Chuquicamata.

