

REPUBLICA DE CHILE
PRESIDENCIA
REGISTRO ARCHIVO
Nº 92/12228
02 JUN 92
P.A.S. [] T.E.A. [] P.W.V. []
C.B.E. [] M.L.S. [] P.S. []
M.T.O. [] E.D.E.C. [] V.L.B.
L.Z.C. []



92/12228

ARCHIVO

GESTION DE UNA EMPRESA ESTATAL
EN UN MUNDO COMPETITIVO
EXPERIENCIA DE CODELCO-CHILE

7.VI.92.

INTRODUCCION

Buenas tardes señoras y señores. Es para mí un honor tener la oportunidad de dirigirme a la audiencia del Council of the Americas, que representa a un grupo tan importante de ejecutivos de empresas que tienen una gran relevancia en los negocios entre Norteamérica y América Latina.

Quisiera agradecer sinceramente la invitación que me extendiera el Embajador Walter Landau, para compartir con Uds. los que, de acuerdo a mi experiencia como empresario y a título personal, son los grandes desafíos que hoy enfrenta Codelco para mantener su liderazgo, en el ámbito de creciente competitividad que caracteriza a la economía mundial en este fin de siglo.

Las ideas que compartiré con Uds. se basan en una visión que sostiene, con buenos fundamentos, que la disyuntiva de Codelco hoy día no es entre la propiedad estatal o privada, sino que consiste en concebir y desarrollar un modelo de gestión empresarial de excelencia, que permita resolver las dificultades que enfrenta la empresa y reubicarla como una de las compañías más competitivas de la industria.

1. CODELCO DENTRO DE LA MINERIA MUNDIAL Y EN LA ECONOMIA CHILENA.

Muchos de Uds. tal vez saben que Codelco es la principal empresa chilena y el mayor productor de cobre en el mundo. Actualmente la participación de Codelco en el mercado internacional del cobre alcanza a 13% y posee más del 15% de las reservas conocidas de cobre del planeta. Creo que son menos conocidos la enorme gravitación y el decisivo impacto que ejerce Codelco sobre Chile y su economía. Permítanme mencionar algunas cifras que dimensionan esta afirmación.

En la actualidad, Codelco representa cerca de un tercio de las exportaciones del país, aproximadamente un 20% de los ingresos fiscales y más de un cuarto de la inversión pública. Sin embargo, yo quisiera llamar la atención sobre otro indicador que puede resultar más gráfico para Uds. Nuestra empresa genera el 4,5% del producto geográfico bruto de la economía chilena. En el caso de la economía de vuestro país, para generar el mismo aporte porcentual sería necesario considerar a más de 30 de las empresas de mayores ventas de los EE.UU.

2. ORIGEN DE CODELCO Y SUS EFECTOS SOBRE LA GESTION DE LA EMPRESA.

Para comprender lo que Codelco es en la actualidad y la complejidad que envuelve su gestión como empresa del Estado, es necesario referirse a su origen.

Lo que hoy es Codelco tuvo sus inicios a principios de este siglo. Desde esa fecha hasta la actualidad, los yacimientos de la empresa se han mantenido en explotación, ocupando una posición competitiva muy favorable dentro de la industria. ¿Qué explica esta situación?

La empresa, a lo largo de su historia, ha podido disponer de cuantiosas reservas de minerales de cobre, de altas leyes en relación al resto de la industria .

A la calidad de los yacimientos, se ha sumado el desarrollo de recursos humanos altamente calificados, la acumulación de una valiosa experiencia y "know-how" tecnológico y comercial, y la consolidación de una importante presencia y prestigio en los mercados internacionales.

La posición competitiva de los yacimientos de la empresa también se explica por un estilo de gestión, que está marcado por la historia de la empresa. La explotación en gran escala de los minerales de cobre

chilenos fue iniciada por empresarios mineros de EE.UU. a comienzos del siglo. A lo largo del tiempo, estas explotaciones se consolidaron como empresas que desarrollaron sus propios estilos de gestión y organización, con la lógica empresarial de las grandes compañías de la industria del cobre. Luego del proceso de nacionalización a comienzos de los setenta, nuestra empresa heredó y construyó sobre la estructura empresarial desarrollada por estas compañías y los profesionales chilenos que, durante estos años, se formaron en la minería cuprífera.

Esto explica, en gran parte, por qué Codelco ha logrado en cierta medida mantener un estilo de gestión diferente al de una empresa estatal tradicional. Dicha preocupación también estuvo presente cuando el Gobierno de Chile consolidó las empresas nacionalizadas en una sola Corporación en 1976. La ley que actualmente rige a Codelco, consagró en varias materias un régimen legal único y diferente al de otras empresas estatales chilenas. En él se intentó compatibilizar la propiedad estatal con un manejo más flexible y autónomo, indispensable para lograr los niveles de eficiencia requeridos para competir exitosamente en los mercados internacionales.

El importante desarrollo de Codelco durante las últimas dos décadas se apoyó, en gran medida, en los tres grandes factores que hemos comentado.

A. NOEMI

Desde 1971 la empresa ha realizado inversiones por más de 6 billones de dólares, lo que le permitió duplicar su producción y transformarse en el mayor productor de la industria. Más importante aún, Codelco pasó a ser el productor de más bajo costo en la industria. Esto ha sido decisivo para cumplir con la misión que le ha asignado el Estado de Chile, aportando desde 1971 aproximadamente 17 billones de dólares como excedentes al país.

3. DIFICULTADES QUE ENFRENTA CODELCO

De lo dicho hasta ahora, pudiera aparecer que la trayectoria de CODELCO estuviera sólo marcada por logros y que la empresa estuviera en excelentes condiciones para enfrentar exitosamente su desarrollo futuro. Pero desgraciadamente esto no es totalmente válido.

Durante los años ochenta, nuestro país logró una importante modernización de su aparato productivo. Este proceso significó que las empresas chilenas debieron asumir una radical transformación de sus estilos de gestión. Nuestros empresarios tuvieron que adaptarse a la mayor competitividad y exigencia de la apertura al exterior y adecuar sus organizaciones para ello. Muchas veces esto exigió un profundo cambio en la cultura empresarial, que resultó doloroso pero imprescindible.

A Uds. puede parecer paradójal, pero en medio de dichas transformaciones, la principal empresa del país quedó al margen del esfuerzo modernizador. ¿Cuáles son los factores que explican esta paradoja?

3.1 El primer elemento son Las Múltiples Expresiones del "Dueño"

Creo que no me equivoco al afirmar que lo que podría aparecer como nuestra principal fortaleza - el tamaño y gravitación de Codelco dentro de Chile - constituye en definitiva el mayor obstáculo para lograr una gestión de excelencia.

El impacto de la acción de Codelco en diferentes ámbitos de la vida nacional,

- sobre las finanzas públicas y la balanza de pagos;
- sobre la actividad económica en las regiones donde opera;
- sobre otros sectores productivos de la economía;
- sobre el mercado laboral y las organizaciones sindicales,

afecta profundamente intereses económicos y políticos de distintos sectores del país. Esto se traduce en una tendencia a que estos diferentes sectores actúen simultáneamente como "dueños" de la empresa, demandando de ella el cumplimiento de múltiples y

contradictorios objetivos que satisfagan sus intereses. En estas circunstancias es obvia la dificultad para realizar una gestión eficiente, guiada por el ya difícil objetivo de maximizar las utilidades del negocio, que muchas veces supone no satisfacer o directamente vulnerar intereses contradictorios con la misión de la empresa.

¿Se imaginan Uds. qué sucedería en EE.UU. si las 30 primeras empresas del país estuvieran en una sola mano? ¿En un sólo Directorio?... ¿En un sólo Presidente Ejecutivo... ?

3.2 El segundo elemento es la Restricción de los Niveles de Inversión

Somos una empresa rica en un país de recursos escasos. De allí la tendencia natural hacia un control y restricción de sus niveles de inversión, por debajo de las necesidades y oportunidades que posee Codelco para cumplir con su misión. Puede resultarles sorprendente saber que desde su creación en 1976, el Estado ha reinvertido en el negocio sólo el 0,2% de las utilidades obtenidas.

3.3 El tercer elemento son las Limitaciones Legales, Tributarias y Políticas

La tentación de controlar una fuente de recursos tan vital para la economía, ha llevado a una proliferación de controles efectuados

8

por un sinnúmero de organismos del Estado. Estos controles imponen una burocracia que no se compadece con la agilidad que requieren las decisiones en una empresa productiva. Además, ello conlleva una discriminación negativa con una empresa que compite con compañías mineras privadas, que en nuestro país y el resto del mundo operan con menores restricciones.

Nuestra desventaja frente a nuestros competidores del sector privado, también se manifiesta a través de restricciones legales y tributos especiales. Por ejemplo, hasta ayer, nuestra empresa no podía manejar libremente su propiedad minera, lo que impedía realizar negocios mineros en asociación con otras empresas. En materia tributaria, Codelco está afecta a un impuesto a la renta más alto que el de las empresas privadas y a un impuesto especial de 10% sobre sus ventas brutas.

Ya mencionaba que una gestión guiada por la excelencia empresarial frecuentemente atenta contra los intereses de grupos dentro y fuera de la empresa. La connotación política que, dado el tamaño de la empresa, adquieren estos conflictos a nivel nacional, somete a Codelco a múltiples presiones para evitarlos o buscar soluciones inconvenientes para la empresa. Esta dimensión constituye, por ejemplo, un severo obstáculo para consolidar un equipo ejecutivo profesional estable y prescindente de connotaciones políticas, y para adoptar medidas de racionalización de nuestra organización y de nuestros recursos humanos.

4. EL DESAFIO DE LA COMPETITIVIDAD PARA UNA EMPRESA ESTATAL.

Espero que todo lo expuesto hasta ahora ponga en evidencia el principal desafío que enfrentamos en la gestión de Codelco: lograr que la propiedad estatal de la empresa no constituya un obstáculo para transformarla en una empresa de excelencia, que compita de igual a igual con otras compañías de la industria.

En algunos momentos de nuestra historia reciente se ha planteado que la solución de los problemas de Codelco es su privatización. Esta alternativa no sólo está descartada por la Constitución de nuestro país, sino que difícilmente concitaría el grado de consenso necesario para que este proceso pudiera realizarse con legitimidad y sin afectar seriamente los equilibrios político-económicos de la sociedad chilena.

Es por ello que nos vemos enfrentados a diseñar una solución diferente. Estoy consciente de la dificultad de esta opción, pero no le vería sentido a mi gestión en Codelco si no nos planteamos éste como nuestro principal objetivo.

Quisiera entregarles algunos elementos que dan forma a la visión que tenemos de un Codelco moderno y plenamente integrado al mundo competitivo de hoy.

4.1 Gestión Empresarial

El primer elemento de nuestro desafío se relaciona con el estilo de gestión que queremos impulsar dentro de Codelco. Necesitamos desarrollar una gestión empresarial eficiente, atenuando las interferencias de tipo político y adoptando una perspectiva de largo plazo en la asignación de recursos y el desarrollo de la empresa. Desarrollar alternativas que generen nuevas fuentes de producción de bajos costos orientadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Enfatizar la búsqueda de nuevas tecnologías que aseguren nuestro liderazgo en el futuro. Finalmente, y no menos importante, cumplir con la responsabilidad que toda empresa competitiva tiene con el resguardo del medio ambiente.

Esta visión debe considerar, además, la observación y proyección de la empresa hacia su entorno. Nuestro éxito depende de cuán eficazmente nos relacionemos con nuestro mercado. Debemos fomentar relaciones directas y estables con los consumidores de cobre, y preocuparnos del desarrollo dinámico del mercado en el mediano y largo plazo.

En un mundo global, el éxito también requiere buscar alianzas con otras empresas que aprovechen complementariedades, sumen fortalezas y compartan riesgos en negocios conjuntos que amplíen las ventajas competitivas de Codelco. Esta es otra forma por la cual la

empresa debe ligarse más estrechamente al sector privado, para así dinamizar su gestión.

4.2 Relación de la Empresa con su "Dueño"

El segundo elemento de nuestro desafío es concebir y perfilar una relación de la empresa con su dueño que se base en el principio de una administración realmente autónoma, sin vulnerar la obligación que el dueño tiene de dirigir estratégicamente a la empresa y ejercer el control de sus resultados.

Esto requiere que los ciudadanos de Chile actúen como una verdadera comunidad de accionistas que velen por una operación eficiente de la empresa, orientada al largo plazo e independiente de grupos de interés, y que asegure la valorización del capital que cada uno tiene en Codelco.

La forma de asegurar que el interés de los chilenos, actuando como accionistas, esté adecuadamente representado es estructurando un Directorio supra-partidario, no ligado a un determinado gobierno y que ejerza una dirección guiada por los intereses más permanentes del país. Los criterios para generar un Directorio con estas características debieran ser la legitimidad que conciten sus miembros dentro de la sociedad y su idoneidad para ejercer una dirección coherente con la misión empresarial de Codelco.

4.3 Reglas del Juego Iguales a las que Enmarcan la Acción de una Empresa Privada

El tercer elemento de nuestro desafío es que Codelco goce de reglas del juego, deberes y derechos iguales a los que enmarcan la acción de una empresa privada. Un aspecto central y vital para el desarrollo de cualquier empresa es que exista una política de reinversión de utilidades, que le permita aprovechar plenamente sus potencialidades y programar su crecimiento en una perspectiva de largo plazo. También es necesario que el marco legal y el régimen tributario de Codelco no lo ponga en desventaja frente a sus competidores. Por último, es necesario radicar el control de gestión de la empresa exclusivamente en su Directorio y en las instituciones que tienen la responsabilidad de fiscalizar la actividad de las empresas privadas en el país.

5. ALGUNOS LOGROS DE NUESTRA ADMINISTRACION.

Materializar esta visión de Codelco no será un proceso fácil ni muy rápido. Ello requiere no sólo claridad de objetivos y determinación para alcanzarlos. También es necesario avanzar en la creación de consensos al interior de la sociedad chilena que permitan que el proceso sea verdaderamente legítimo y, por lo tanto, duradero.

Esta ha sido nuestra principal tarea durante los dos años en que he tenido el privilegio de dirigir la empresa. En este tiempo hemos

avanzado decisivamente hacia el objetivo de hacer de Codelco una empresa moderna y competitiva. Permítanme mencionar algunos de los logros que hemos alcanzado desde 1990.

Hemos consolidado un estilo de administración técnico, profesional y con orientación gerencial, que muestra una efectiva preocupación por la mantención y desarrollo de nuestros cuadros profesionales y técnicos de mejor calidad, actuando de acuerdo a criterios absolutamente prescindentes de consideraciones políticas. Esto ha sido posible en gran parte gracias al apoyo que hemos recibido del gobierno del Presidente Aylwin quien, al momento de nombrar al actual equipo directivo de Codelco, dió la pauta de lo que esperaba de nosotros en esta materia.

La empresa ha retomado su perspectiva de desarrollo de largo plazo, descartando la obtención de resultados exitosos de corto plazo que puedan ir en desmedro de sus posibilidades en el futuro. Hoy Codelco cuenta con un plan integral de desarrollo de mediano y largo plazo destinado a recuperar sus ventajas competitivas, a través del crecimiento de nuestros negocios, de una gestión enmarcada en el cumplimiento de nuestra responsabilidad ambiental y en sintonía con la evolución esperada del mercado del cobre.

Un elemento central del esfuerzo para recuperar la competitividad de Codelco es nuestra agresiva política de renovación y diversificación

de nuestros recursos mineros, a través de un programa de exploraciones que nos permitirá reemplazar nuestras reservas de mineral y abrir nuevas alternativas de producción de bajo costo.

Estamos impulsando el desarrollo autosustentado de la empresa, que muestra una efectiva preocupación por el impacto ambiental negativo de nuestras operaciones. Para ello, estamos destinando, y comprometeremos en los próximos años, entre un 15% y 20% de la inversión anual total a proyectos que resuelvan los problemas de contaminación a lo largo de la década.

Hemos realizado importantes esfuerzos para desarrollar nuestro recurso humano, mejorar su productividad, erradicar algunos vicios laborales arraigados en la cultura de Codelco y para construir nuevas relaciones laborales basadas en la cooperación y compromiso de todos los estamentos de la empresa.

He querido dejar para el final un tema que puede tener especial interés para esta audiencia: la reciente modificación de la ley de Codelco, que le permitirá a la empresa explorar y explotar yacimientos mineros, distintos a los actualmente en explotación, en asociación con el sector privado.

Esta ley levanta una de las restricciones legales más perversas que la afectaban. Como ya mencioné antes, el régimen existente hasta hace

poco, no sólo discriminaba a Codelco en relación a las posibilidades con que cuenta su competencia, sino que además le significaba al país un alto costo. Ello por cuanto parte importante del potencial minero de la empresa permaneció inactivo por largo tiempo, ya que Codelco, con sus escasos recursos de inversión y al no tener posibilidades de atraer capitales privados, pudo desarrollar sólo una parte del mismo.

La ley además fortalece el modelo de gestión que hemos adoptado, al vincularla empresarialmente con otras grandes compañías de la industria. Los negocios que logremos materializar con empresas privadas indudablemente contribuirán a dinamizar la gestión de Codelco.

Más concretamente, la ley faculta a Codelco para disponer de las pertenencias mineras de su dominio, que correspondan a yacimientos que no se encuentran en explotación. Esta facultad comprende el aporte o participación en asociaciones con terceros, para explorar y desarrollar estas pertenencias. Adicionalmente, se autoriza a Codelco para transferir a otra empresa chilena, ENAMI, propiedades mineras que sean de un tamaño menor al rango de explotación normal de Codelco.

En los próximos meses, Codelco definirá los mecanismos para implementar, con la mayor rapidez y agilidad que sea posible, las oportunidades de negocios que permite esta ley.

6. A MODO DE SINTESIS

Del desarrollo de mi exposición puede quedar la idea de que el desafío de gestión que enfrentamos hoy día en Codelco es complejo y muy difícil de alcanzar. Sin embargo, somos optimistas en cuanto a poder lograrlo.

En primer lugar, porque hemos sido capaces de concebir, y poner en práctica, una visión coherente en torno a la cual enmarcar nuestra gestión.

Poseemos, además, una sólida base empresarial, recursos mineros abundantes, un muy adecuado nivel tecnológico y recursos humanos de elevada calificación que permitirán a nuestra empresa remontar y consolidar su situación competitiva dentro de la industria.

Por último, perseveraremos en la búsqueda de consensos dentro de la sociedad chilena, que hagan posible que el proceso de modernización de Codelco sea ampliamente compartido y, por ende, factible de sostener en el tiempo.

Muchas gracias.

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE MINERIA



CONFIDENCIAL

REPUBLICA DE CHILE					
PRESIDENCIA					
REGISTRO Y ARCHIVO					
NR.	92/12228				
A:	02 JUN 92				
P.A.A.	<input type="checkbox"/>	RCA	<input type="checkbox"/>	FWM	<input type="checkbox"/>
C.B.E.	<input type="checkbox"/>	MLP	<input type="checkbox"/>	PRS	<input type="checkbox"/>
M.T.O.	<input type="checkbox"/>	EDEC	<input checked="" type="checkbox"/>	J.P.M.	<input type="checkbox"/>
S.Z.C.	<input type="checkbox"/>			J.L.B.	<input type="checkbox"/>

EXCMO SEÑOR
DON PATRICIO AYLWIN A.
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
Palacio de la Moneda
Presente

ATT: SRA. VALENTINA LARRRAIN

ARCHIVO