

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO DE MINERIA

CONFIDENCIAL

Santiago, 11 de junio, 1992.  
GM-142/92

A : S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
DE : MINISTRO DE MINERIA

En relación con la designación del Vicepresidente que se encargue de los nuevos negocios que Codelco puede realizar de acuerdo con la nueva ley, ha quedado pendiente una decisión suya al respecto y su implementación.

Me permito recordárselo porque, desde la promulgación de la ley, ha arreciado el interés de empresas extranjeras de buscar formas de asociación con Codelco. De hecho la Corporación está derivando estas materias a la consideración de don Jorge Bande, Vicepresidente de Planificación y Desarrollo de la Empresa.

Si esa situación tiende a consolidarse, impediría su decisión, contravendría el compromiso que asumí en el Senado durante la tramitación de la ley, respecto del perfil de la persona -bajo la dependencia de Noemi- encargada del tema y sobrepasaría la competencia del Directorio que ha dejado el asunto pendiente de una decisión suya.

Quedando a la espera de sus noticias, lo saluda afectuosamente,



JUAN HAMILTON D.

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO DE MINERIA

CONFIDENCIAL

Santiago, 28 de Julio de 1992.-  
GM-212/92.

A : S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
DE : MINISTRO DE MINERIA  
REF. : Vicepresidencia de nuevos negocios de CODELCO-CHILE

Como Ud. sabe, CODELCO modificó su organigrama para adaptarlo al nuevo estatuto que la rige. Ello ocurrió a fines del año pasado.

Quedó pendiente de resolver el área de nuevos negocios que se aprobó en sesión de 28 de febrero de este año, hasta tanto se promulgara la nueva ley de CODELCO y se conversara con Ud. al respecto.

Las facultades de la nueva vicepresidencia, que el directorio aprobó, son las mismas que propuso Alejandro Noemí cuando se discutió el organigrama completo.

La ley se promulgó el 6 de mayo, y la conversación con Ud. se llevó a cabo el día martes 7 de presente mes, antes de su viaje a Europa.

Con posterioridad, el directorio de CODELCO determinó que el área de nuevos negocios estaría dirigida por un vicepresidente, como las demás áreas importantes y rechazó la idea del Presidente Ejecutivo de que se formara para dicho efecto, una comisión.

No se hizo ni propuso ninguna designación, en el entendido de que en esa materia su opinión es decisiva.

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO DE MINERIA

La determinación aludida ha dado lugar a una verdadera campaña pública por parte de la administración de CODELCO, en la que se reclama la falta de recursos para la empresa, se insiste en la idea de la autonomía de la Corporación, se expresa que la designación del vicepresidente de nuevos negocios se hará sólo por Noemí y de entre la gente de su staff y se hacen públicas las discrepancias con el Ministerio.

A esta campaña se ha sumado CESCO, vinculada a sectores socialistas-PPD, dirigido por Gustavo Lagos Cruz-Coke y financiada fundamentalmente por la administración de CODELCO, insistiendo en la necesidad de independizar la Corporación del Gobierno, que su Directorio no emane del gobierno de turno, y que se asegure inamovilidad a sus ejecutivos.

Acompaño los siguientes antecedentes:

- 1.- Publicación de El Diario de 24 de julio, cuya fuente es CODELCO;
- 2.- Carta de respuesta mía al Director de El Diario;
- 3.- Entrevista a Alejandro Noemí publicada en el Mercurio del domingo recién pasado;
- 4.- Declaración del Subsecretario de Minería publicada por La Epoca del 27 de julio;
- 5.- Declaración de Gustavo Lagos, aparecida en El Mercurio de hoy; y
- 6.- Copia de carta dirigida a Alejandro Noemí por el Subsecretario de Hacienda, de fecha 27 del presente mes.

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO DE MINERIA

Le quedaría muy agradecido que me diera una audiencia para poder conversar sobre éste tema y buscar una solución conforme a los criterios claramente expresados por Ud. en la reunión antes aludida.

Muy cordialmente,



**JUAN HAMILTON D.**

GUSTAVO LAGOS, DIRECTOR DE CESCO:

## "Codelco Debe Ser una Empresa Autónoma"

- El ejecutivo indicó que es necesario que esta empresa negocie planes quinquenales de inversiones con el Fisco y que éste la fiscalice a través de estas fijaciones de recursos.

La necesidad de dotar a Codelco de una autonomía que le permita mantener políticas claras y estables en el tiempo y aumentar su presupuesto de inversiones, planteó el director ejecutivo del Centro de Estudios de la Minería y el Cobre, Cescos, Gustavo Lagos.

En este sentido, el personero dijo que la autonomía debe permitirle a la empresa no cambiar a sus ejecutivos de acuerdo al gobierno de turno y que éstos, a su vez, tengan responsabilidades al igual que las que existen dentro de una empresa privada, donde son ellos quienes deben responder ante los accionistas por la baja de las cotizaciones de los títulos.

"Pensamos que los problemas de Codelco no se resuelven cambiando ejecutivos sino que con políticas claras y permanentes. Hay que cambiar la ley".

Sobre este punto de vista, Lagos manifestó que la empresa debe ir a una autonomía bajo un régimen determi-

nado, ya sea similar al que existe en el Banco Central o en Televisión Nacional de Chile.

Añadió que esta autonomía debiera comenzar a regir a partir del próximo gobierno.

En cuanto a las inversiones de Codelco, dijo que es evidente que el Fisco necesita del aporte de las utilidades de la empresa, por tanto debe existir un programa que se ajuste a las necesidades de la Corporación y del Fisco.

Añadió que resulta poco factible que Hacienda otorgue un nivel de inversiones como el que está planteando la actual administración de Codelco, esto es 700 millones de dólares anuales, considerando que las proyecciones de utilidades de la empresa para los próximos años son inferiores a esa cifra.

A pesar de ello, dijo que tampoco puede reducirse ese nivel a menos de 430 millones de dólares, considerando

(Continúa en la página B 5)

198  
100.  
19  
belt  
Al  
198  
ma  
roa  
T  
P  
da  
TA  
y se  
478  
191  
pi  
a

las necesidades que tiene dicha empresa sólo, por ejemplo, en materia de inversiones para descontaminar sus divisiones, que alcanzan una inversión de 570 millones de dólares en ocho años.

Para Lagos la autonomía es fundamental de modo que la empresa negocie planes quinquenales con Hacienda y donde el Estado pueda ejercer su influencia por la vía de la fijación de una política de largo plazo en la materia.

Añadió, en todo caso, que Codelco no está tan amarrada a la hora de buscar financiamiento ya que puede hacerlo libremente para aquellas inversio-

## “Codelco Debe Ser una

(De la página B 1)

nes que están fuera de las cuatro divisiones “y eso lo puede hacer ahora, sin necesidad de modificar la legislación”.

Ahora, reconoció que estos proyectos en los que podría invertir bajo este esquema no son los más rentables, aunque sí importantes, como la modernización de la central Tocopilla.

Allí podrían utilizarse recursos provenientes de las AFP. En el caso de los

otros proyectos, se requeriría de un cambio en la legislación.

Para Lagos, el desarrollo de la empresa debe darse en un marco de sociedad estatal “pero vemos que si Codelco no logra ser exitosa en su política de modernización, va a llegar un momento en que el país va a percibir claramente que hay que privatizarla”.

En cuanto a la autonomía para Codelco, ella —sostuvo— permitiría reducir el nivel de desavenencias con el poder político y con los trabajadores.

Sin embargo, sostuvo que no es menos cierto que Codelco debe tener lineamientos claros y definidos en cuanto a su gestión interna, señalando que hasta ahora no existe una política clara en cuanto a las dotaciones de la empresa y la descentralización, ya que se han dado señales ambiguas por parte de los ejecutivos.

Finalmente, sostuvo que los cambios deben darse en forma pausada sin la rapidez que se pretende.

Santiago, 27 de julio de 1992

Señor  
Alejandro Noemí  
Presidente Ejecutivo  
CODELCO  
Presente

Estimado Alejandro:

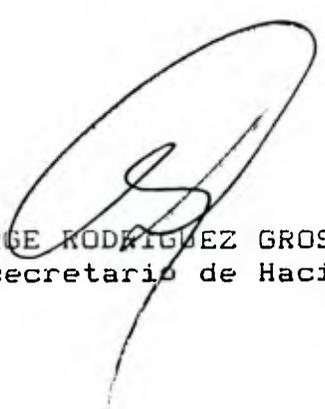
A raíz de tus declaraciones aparecidas en El Mercurio del domingo 26 del presente, debo hacerte presente mi más enérgica protesta por los conceptos vertidos en relación a aspectos financieros de CODELCO y su vinculación con el Ministerio de Hacienda. Es completamente inadecuado e inaceptable que dicho alegato, perfectamente atendible expuesto al interior del gobierno, sea explícitamente sostenido y divulgado por un funcionario de gobierno de tu jerarquía y rango. No deseo hacer, en esta ocasión, comentarios sobre otros aspectos de tu entrevista salvo el reiterar mi malestar por la ventilación en público de discrepancias que no tienen por qué ser de dominio público y otras que aun no empezamos a analizar y menos a discutir como es el presupuesto de inversión de 1993.

Argumentos muy similares a los tuyos son habitualmente sostenidos por los ministros y altos funcionarios de los sectores sociales o del área de infraestructura y de otros ámbitos, quienes están legítimamente convencidos que las áreas de las que ellos se ocupan son o debieran ser las más prioritarias para el gobierno. Normalmente hay argumentos de rentabilidad social, de justicia social, del tipo de estrangulamiento del proceso exportador por cuellos de botellas, y de otra índole, todos ellos bien justificados y meritorios. Pero siempre esgrimidos al interior del gobierno conservando la mínima lealtad de equipo que requerimos para que cada cual cumpla con su respectivo rol.

Las decisiones de carácter presupuestario, en su marco general, cuentan con pleno respaldo presidencial. Tu alegato en esa línea es, en los hechos, una crítica que obviamente nos trasciende como ministerio.

Lamento que se haya producido esta situación, especialmente, en un momento en que estamos trabajando tan bien en el Comité que designó el Directorio de CODELCO, tratando de determinar qué podemos desinvertir para acumular fondos en beneficio de la explotación de la mina Radomiro Tomic (no sabía que estabas en contra de esta línea para posibles nuevos financiamientos como lo manifiestas en la entrevista mencionada).

Sin otro particular, te saluda atentamente,



JORGE RODRIGUEZ GROSSI  
Subsecretario de Hacienda

c.c.: Sr. Ministro Edgardo Böeninger  
Sr. Ministro don Juan Hamilton

## Afirmó el subsecretario de Minería De **Nuevo vicepresidente de Codelco debería ser de confianza de Noemí**

T.E.  
A juicio del subsecretario de Minería, Iván Valenzuela, la persona que asuma la vicepresidencia de nuevos negocios en Codelco debe ser de confianza del presidente ejecutivo de la corporación, aunque también debería contar con el consenso del directorio de la empresa, que tiene la responsabilidad de designarlo.

Recordó que de acuerdo a los estatutos de Codelco es atribución del presidente ejecutivo designar los cargos directivos y sostuvo que "hay razones que indican que lo más lógico sería que fuera una persona de la corporación. Pero puede ser de afuera también, porque tampoco se trata de que Codelco se convierta en una empresa cerrada".

### **Nuevo proyecto**

En cuanto al desarrollo del proyecto Pampa Norte o Radomiro Tomic, dijo que la idea es trabajarla como una división que parte de cero, debido a que por primera vez en la historia Codelco iniciaría la explotación de una nueva mina y "por ello requiere toda la agilidad y flexibilidad que la haga comparable con cualquier otra explotación de una empresa privada, en términos de

costos y productividad".

En todo caso, la decisión está en manos del directorio de la empresa, que deberá conocer el resultado final de los estudios básicos en unos dos meses más.

Admitió que los primeros números aparecen muy promisorios, "pero una iniciativa de este tipo requiere muchos estudios y análisis, que respalden la determinación de ejecutarlo".

Sobre los recursos que requeriría la corporación para iniciar la explotación del yacimiento el próximo año, dijo que podrían ser entre 80 y cien millones de dólares, con lo que el presupuesto de inversión de Codelco para el 93 debería ascender a más de 500 millones de dólares, "siempre y cuando el proyecto demuestre ser rentable, de bajo riesgo y enmarcado en una política de largo plazo".

Respecto a la asociación con privados para la exploración y explotación de yacimientos, dijo que las conversaciones siguen su curso activamente, fundamentalmente en la segunda región, donde Codelco tiene la mayor cantidad de pertenencias sin desarrollar. Sigue vigente la meta de firmar dos o tres contratos de exploración durante este año.

# Despertando al Gigante

El primer semestre fue positivo para Codelco. ¿Se revierte el negro diagnóstico previsto para los próximos años y terminan sus problemas? Nada de eso.

Para su presidente ejecutivo, Alejandro Noemi, urge un aumento del actual nivel de inversiones de la empresa que revierta la inexorable caída en la producción para los próximos años. Algo para lo cual el Fisco parece no estar dispuesto.

"Me parece un sueño que las platas de las AFP pudieran llegar a Codelco" dijo Noemi. ¿Y por qué no? Si Codelco es de todos los chilenos lo más lógico es que se financie con las platas de todos los chilenos, parece ser el razonamiento.

Pero para que esto se concrete deben realizarse profundos cambios a la estructura de Codelco. Un tema que va más allá de la administración de la empresa y pasa por el Congreso.

Por GERMAN MALDONADO CAEROLS



Para Noemi, la autoridad debe encontrar los mecanismos y fórmulas que le permitan a Codelco desarrollar sus proyectos. Y ahí están las AFP con su enorme potencial de recursos.

No se ve tan tranquilo por estos días el presidente ejecutivo de Codelco, Alejandro Noemi. Y eso que a primera vista, los problemas graves de la empresa más grande del país ya parecieran haber pasado.

Después de todo, el panorama que hoy se observa es bastante más tranquilo del que existía hace un año: Chuquicamata paralizada durante 15 días; marcha de los mineros del Teniente a Santiago y un debate acalorado en torno a la nueva ley de Codelco.

Todo está en calma y por si fuera poco, los resultados del primer semestre de 1992 superaron todas las expectativas del presupuesto original y no sólo en producción y utilidades.

¿Es que se equivocó el diagnóstico de Codelco y la situación no era tan grave? Nada de eso, responde Noemi. Por el contrario, el futuro aparece negro si no se introducen varios cambios substanciales.

El principal: que se incremente el presupuesto de Codelco en los próximos cinco años. Que Hacienda le permita endeudarse más allá de los niveles actuales hasta por lo menos 700 millones de dólares al año.

¿Y si el Estado no puede hacerlo? Allí están las Administradoras de Fondos de Pensiones que recién han sido autorizadas para invertir en proyectos sin historia. Pero para eso, hay que hacer cambios. Y muy profundos.

Noemi señala que los recursos de las AFP le quitan el sueño a Codelco. Y no es para menos, la empresa tiene una cartera de proyectos por 3.000 millones de dólares, con una rentabilidad mi-

nima del 25 por ciento anual a un precio del cobre de 80 centavos de dólar.

La mejor del país, dice con orgullo el ejecutivo. El problema es que estos proyectos tienen que competir a la hora de buscar los recursos con los destinados al gasto social.

¿Cuál es primero, el huevo o la gallina? Porque para Noemi, las inversiones en Codelco significan más adelante más recursos para el Fisco, más escuelas, más hospitales, más viviendas.

Pero ahora tienen que competir con lo mismo que luego podrían crear. ¿Cuál es la prioridad? Este el dilema de la empresa más rica del país que sin embargo, no tiene plata...

## EL DILEMA DE CODELCO

—¿Y cómo le fue a Codelco en el transcurso del primer semestre? ¿Se cumplieron las previsiones del programa?

—Nuestro presupuesto era para el primer semestre, producir 548 mil 540 toneladas de cobre fino, cifra comparable a las 564.474 toneladas del mismo período del 91. Hacíamos esta predicción tan negativa básicamente por las disminuciones en la ley del mineral.

Es increíble. Las leyes cayeron, pero en vez de producir las 548 mil produjimos 573 mil toneladas. O sea, 4 % sobre el presupuesto e incluso superior al año pasado.

Tuvimos incremento en los costos pero, si no hubiese mediado la devaluación del dólar, por primera vez, habrían bajado. La cifra de costos nuestra

fue de 68 centavos de dólar por libra en el primer semestre del 92, lo que implica haber aumentado en 3,5 centavos respecto del primer semestre del año pasado. Pero el tipo de cambio, solito, significa un alza en los costos de 4,5 centavos de dólar.

—¿Qué pasó en materia de resultados financieros?

—La utilidad presupuestada por Codelco antes de impuestos, para el primer semestre era de 235 millones de dólares y la utilidad real que fue de 418 millones de dólares.

En esto nos han ayudado varios elementos. Por un lado, el aumento de la producción y por otro, la mejora en el precio del cobre de nuestra mezcla

de productos en 8,7 centavos de dólar respecto del presupuesto.

También los gastos fueron inferiores a los previstos.

—De alguna manera, este aumento verificado en los indicadores del primer semestre, revierte este diagnóstico tan negativo que realizó la empresa para el período 1989-94 donde se espera una caída en la producción del 14 %?

—Eso se mantiene. Nosotros vamos a tener una caída en la producción.

Y aquí explica la gran contradicción de Codelco.

—Esta es una empresa rica. Esta es una empresa capaz de invertir casi 3 mil millones de dólares en el próximo quinquenio con tasas de retornos del 25 % anual o más. Pero ¿qué le falta a Codelco? le falta plata. Es increíble. Le falta plata, le faltan los fondos de inversión.

Yo no veo ningún otro camino de solución, para revertir la caída en el tiempo que va a tener esta empresa, que la atracción de los recursos necesarios.

Nosotros tenemos que atraer recursos que el dueño difícilmente va a

poner. Esta es la paradoja del dueño pobre con una empresa rica. Entonces, yo miro con desesperación los fondos de las AFP, por ejemplo.

Y creo sinceramente que todo lo otro que se diga respecto a esta empresa son sueños e ilusiones. Esta empresa necesita capital externo para poder desarrollarse.

—Pero la ley es muy clara sobre este tema. ¿Cuáles serían las fórmulas que se podrían barajar para que estos capitales ingresaran a Codelco y engro-

(Continúa en la página B 2)

## Saran su presupuesto de inversiones?

—Le voy a decir francamente. Nosotros tenemos un gran apego a la ley. Y eso lo hemos gritado desde el primer día, un inmenso apego a toda la legalidad que rige a esta empresa, por lo tanto yo creo que este es un tema del Parlamento.

Ellos tienen que ser capaces de encontrar la fórmula de cómo adicionar estos capitales a Codelco, capitales que por su alta rentabilidad, podrían recuperarse en dos años y medio. Imagínese todas las cosas que uno escucha en este país: ¿qué cómo bajo los impuestos? Aquí, los baja pues señor; ¿qué cómo tengo más fondos para caminos, escuelas, en fin para esto y lo otro? Pues aquí están.

Pero primero hay que sembrar y aquí falta la siembra de fondos necesarios para desarrollar esta empresa. Lo demás son sólo buenas intenciones.

—¿Cuál es la posición de la autoridad sobre el tema? Porque Codelco tiene un diagnóstico muy serio que indica que si no se hace un esfuerzo mayor, cae la producción, caen los retornos habiéndose incluso sostenido que la baja de aquí a unos tres años implica otra reforma tributaria...

—Así es. Estamos en un zapato chino en esta materia. Nosotros llevamos algunos meses planteando en todos los ambientes en que podemos conversar o nos invitan a conversar, y diciendo que creemos que ha sido lamentable para este país que se haya discutido con tanta fuerza y durante tantos años el tema de quién era el dueño de esta empresa, materia que terminó el año 70, con la

## Despertando al

(De la página B 1)

unanimidad de los chilenos de acuerdo con la nacionalización.

Y sin embargo, nunca se ha abierto un gran diálogo para discutir cómo se maneja esta empresa, cómo se dirige. Cómo se le da a esta empresa la autonomía que necesita. Y a esto que es el gran elemento que hemos levantado, yo he visto que se han sumado otros participantes del mundo nacional con el tema de la discusión acalorada de la privatización de nuevo o no privatización de la empresa.

—La transformación de Codelco en una sociedad anónima también cabe dentro de las proposiciones...

—Ahí se han confundido muchas veces los conceptos porque cuando hablan de Codelco S.A., lo ligan inmediatamente a que es un primer paso a la privatización. Existen empresas en Brasil, empresas francesas, italianas, españolas que son sociedades anónimas y que son del Estado, pero que han buscado las fórmulas para permitir el ingreso de capitales externos o de socios en determinadas materias, buscando un determinado objetivo.

—Este año cuando Hacienda le aumentó el presupuesto a Codelco de poco más de 330 a 430 millones de dólares se dijo que éste era suficiente para las necesidades de la empresa. Parece que no fue así.

—El tema presupuestario es el ta-

lón de Aquiles de esta empresa por varios motivos. Porque es de un nivel bajísimo y por la forma en que se financia esta empresa.

Porque aquí el dueño retira el 100 por ciento de la plata y nos deja dos fondos para financiarnos. Las depreciaciones y el endeudamiento. O sea suma un nuevo costo por el interés de esa plata que tiene que pedir prestada.

Esto no puede seguir siendo así.

—¿A pesar de todos los programas de modernización y los proyectos que han hecho ustedes?

—A pesar de todo lo que se ha hecho. Porque son puros programas y proyectos si no hay plata con qué hacerlos. Es más, es una frustración.

—Porque hay mucho potencial...

—El potencial de Codelco tanto geológico, de infraestructura, tecnológico es espectacular. No hay nada que envidiarle a ninguna empresa grande del mundo. El equipo humano que tiene esta empresa es de primera calidad.

—Pero a ustedes no les pasan plata. Les dan permiso para endeudarse...

—Por supuesto, pero se considera al presupuesto de Codelco como deudapais y nos limitan por ese lado.

Nos dan permiso para endeudarnos y ese permiso lo restringen por lo de deuda pública, ese es el fondo del problema.

—Entonces el Estado debe encontrar la forma de allegarle los recursos a Codelco sin que con ello tenga que aumentar la deuda del país. ¿Cómo hacerlo con las actuales limitaciones que tiene la empresa en esta materia?

—Es un tema de debate-país, porque yo lo único que tengo claro es que esta empresa tiene una misión, cual es la de maximizar su aporte al Estado en una perspectiva de largo plazo, maximizar las utilidades para poderse las aportar al Estado y esto hacerlo en una perspectiva de largo plazo. Esa misión, que parece tan cortita para escribirla, por Dios que es difícil cumplirla.

### COMPETENCIA DESLEAL

—¿Y cuál es la realidad de las negociaciones que han estado sosteniendo con Hacienda para llevar el presupuesto a los niveles que Codelco realmente requiere?

—Mire, al final aquí no hay negociación. Nos hacen competir con las cosas que son en la asignación de fondos, imposible. No puede competir

Codelco en su asignación, como empresa productora de utilidades con los recursos a escuelas, hospitales, muelles, tranques, etcétera.

Codelco es una empresa que debería tener fondos en cuanto presente proyectos de inversión de buena rentabilidad. Eso debería medir a Codelco, como le sucede a cualquier otra empresa.

—¿Cuál es el escenario de mantenerse la situación presupuestaria actual?

—Si se mantiene, el futuro es muy incierto. Yo creo que si se mantiene este régimen presupuestario, su producción seguiría bajando sistemáticamente en ese porcentaje del 15 por ciento cada cinco años y si además, tiene aumentos de costos, el problema es que se le acortaría cada vez más su vida.

—¿Ni aún mejorando la asignación de los recursos actuales y llevando una mayor proporción hacia proyectos nuevos y de la alta rentabilidad que se mencionan?

—La empresa tiene una difícil asignación de recursos interna. Piense en lo atrasada que está en todo lo que se relaciona con la descontaminación y del total del presupuesto hay que destinar recursos crecientes para solucionar ese problema. Y si no, nos encontraremos con problemas mayores.

Entonces, esta empresa para crecer y tener un desarrollo sustentable en el tema ambiental requiere de 700 millones de dólares anuales.

—¿Qué alternativas surgen para enfrentar esta situación? ¿Hay alguna que se haya estudiado al interior de Codelco como una proposición concreta?

—La única que a nosotros nos parece factible son las que el dueño determine. A nivel de directorio, se han planteado algunas ideas.

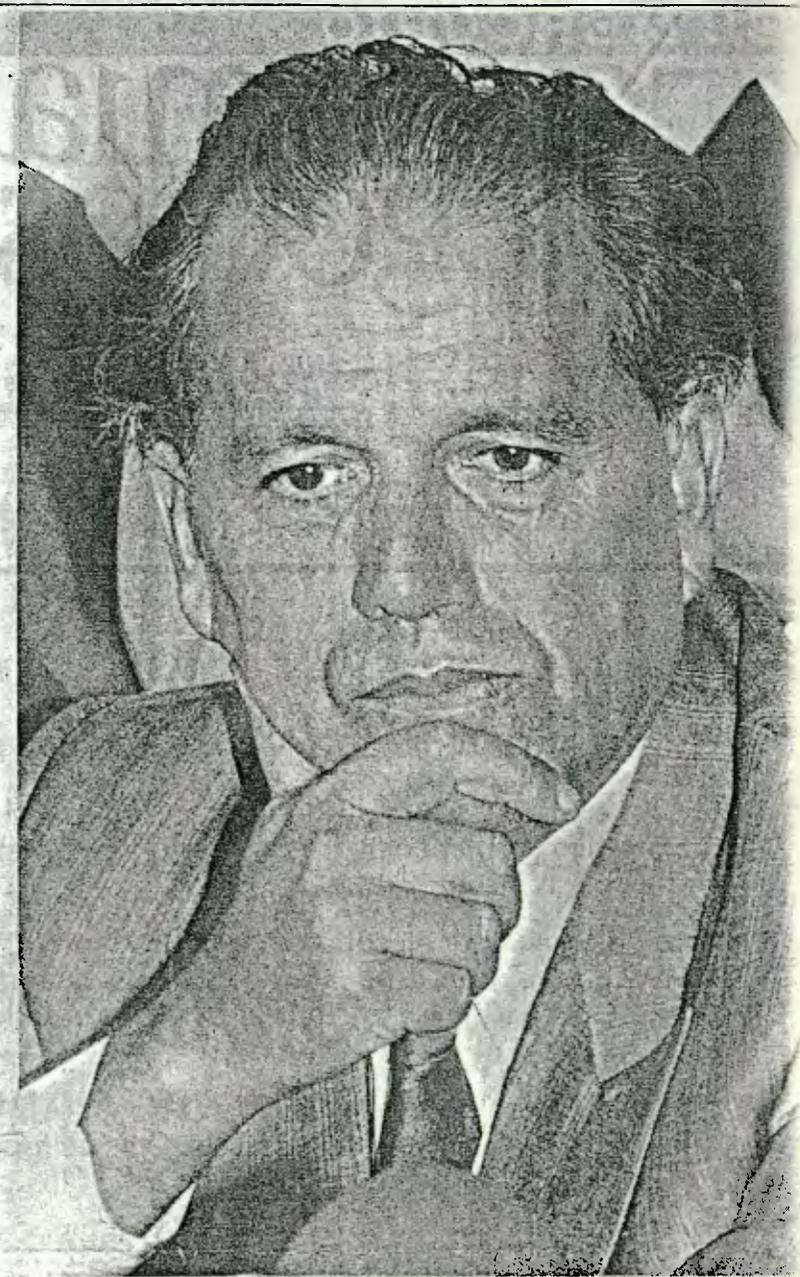
La óptima alternativa es que el gobierno ponga la plata, otra alternativa es lo que se habla aquí de desinversión que implica reducir, dejar, vender de Codelco aquellos activos prescindibles, eso significaría activos que siendo propiedad de Codelco no tienen la tasa de rentabilidad que tendría esa misma plata invertida en proyectos mineros.

Pero a mí me parece una alternativa no lógica.

—¿Y la posibilidad de que los recursos de las AFP llegaran a Codelco ahora que están autorizadas a invertir en proyectos sin historia?

—A mí me parece un sueño que llegaran aquí.

—¿Y cómo podrían hacerlo bajo el



“Yo decidiré quién asume la vicepresidencia de nuevos negocios y mi intención cumplir esa misión con personal de Codelco”.

## ¿La Tabla de Salvación?

(De la página B 34)

el único yacimiento de importancia que se aprecia en el horizonte.

—Así es y hay gráficos que muestran la realidad de Codelco con y sin Radomiro Tomic. La diferencia a partir de 1995 es impresionantemente.

Y entrega un ejemplo:

—Sin entrar a discutir si el precio está bien o mal, el valor presente de Codelco es de 4.600 millones de dólares y de esa cifra sube a 5.700 millones con este proyecto.

—¿Cuándo se definirá si va o no?

—En agosto este proyecto debe estar definido.

—Parece extraño que el dueño de la empresa no esté dispuesto a otorgar mayor financiamiento para

los proyectos de Codelco y tampoco a aceptar grandes cambios dentro de su estructura para allegar esos recursos.

—Yo creo que no es eso. Creo que el tema de los cambios dentro de Codelco es un tema que yo insisto, el problema no es que estén de acuerdo o en desacuerdo, no. Falta la discusión, el análisis objetivo, sin apasionamiento y dejando de lado esas cosas que hay que descartarlas per se.

Si aquí no hay nada que pueda guardarse en un cajón y decir: no de esto no se habla. No puede ser, hay que hablar de todo, hay que discutir todo, hay que plantearse todo. Es lo único racional.

## MINA RADOMIRO TOMIC:

# ¿La Tabla de Salvación?

Una inversión de US\$ 450 millones requerirá la puesta en marcha de la mina Radomiro Tomic —ex Pampa Norte, ex Chuqui Norte—. Un yacimiento que aparece lejos como el más atractivo de cuantos cuenta en su cartera Codelco.

Y las razones para ello, son varias. Por lo pronto, las estimaciones y estudios desarrollados señalan que el costo de producción sería de 35 centavos de dólar por libra, lejos el más bajo dentro de todas las divisiones de la empresa.

La producción esperada alcanza a las 150 mil toneladas anuales de cobre fino revirtiendo a partir de 1995, la tendencia decreciente que se observa en la producción de Codelco.

El presidente ejecutivo de Codelco, Alejandro Noemi señala que se trata del proyecto más interesante de la cartera y que dentro de poco, verá el directorio de la empresa.

—Este proyecto ¿va de todas maneras o está sujeto a un aumento en el nivel de inversiones de Codelco?

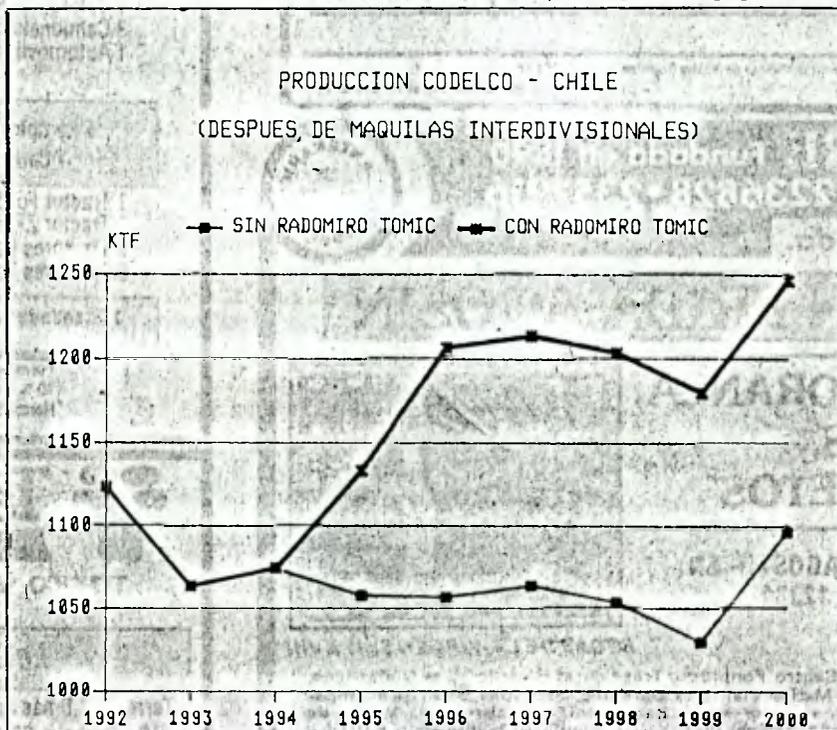
—No puede hacerse. El problema de Radomiro Tomic es que se trata de una inversión de US\$ 450 millones, rentabilidad brutales, no contaminante, con un costo de producción de 35 centavos de dólar por libra. Puros puntos a favor.

En cualquier empresa, este proyecto va, porque la inversión se recupera en tres años, pero en Codelco tiene que pasar la barrera presupuestaria. Ese es el problema que va a tener Radomiro Tomic.

Porque Codelco tiene que enfrentar sus actuales necesidades básicas de reposición, del programa de descontaminación, otros proyectos que implican nuevas capacidades de producción, el tema geológico, el tema de la investigación y desarrollo, todo lo ya estamos haciendo. Y Radomiro Tomic es un gran delta que obligaría a desviar recursos. Y ahí está el problema.

—Sin embargo, esta mina aparece como vital para la supervivencia de Codelco considerando que es

(Continúa en la página B 2)



## Despertando al

(De la página B 2)

actual régimen de la empresa que lo impide?

—No habría otra manera más que una asociación creo yo.

Ello requiere de cambios legales porque si fuese por ejemplo como emisión de bonos, eso sería considerado como deuda pública.

—Hay sectores que sostienen que parece ilógico que Codelco siendo de todos los chilenos, no tenga la planta de todos los chilenos y que está en las AFP que ahora incluso están autorizadas para invertir en el exterior.

—Me parece una buena mezcla. Habría que, obviamente, estudiar los detalles y fórmulas y maneras de hacerlo. Afortunadamente se han planteado ya algunos foros sobre cómo se van a manejar las empresas públicas, por ejemplo en Mideplán, donde yo creo que podría salir una decisión muy seria sobre este tema.

—Y ¿qué habría que cambiarle a Codelco?

—La ley completa. Habría que, seguramente, en algunas materias, ir a reformas constitucionales. O sea es un tema complejo.

—Pero en lo concreto ¿hacia dónde deben apuntar esas modificaciones?

—Hacia una autonomía y el más grande de los esfuerzos para que Codelco tenga dinero por la calidad de los proyectos que presentamos y no la hagan competir con las inversiones o el gasto social.

—Esa autonomía de Codelco también tiene que pasar de alguna manera por una estabilidad en sus ejecutivos. ¿No cree que es posible que los directores sean de consenso y ratificados por el Congreso al estilo de lo que se hizo en Televisión Nacional?

—Yo no descarto ninguna de esas posibilidades. No quiero «casarme» diciendo que esa es la mejor o que hay otra que sea mejor. Yo sólo me atrevo a

decir tres grandes cosas. Una, que Codelco tenga mayor autonomía y dos que tienen que entregarle fondos por la calidad de los proyectos que presenta y tres, que tiene que ser muy bien controlada.

—¿Dónde debe darse la autonomía?

—Se trata de una autonomía referida a que no pueden haber interferencias a la misión básica de la empresa.

—¿Interferencia política?

—Sí la hay. El problema es como todos realmente somos dueños de esta empresa y todos muchas veces en forma desordenada, queremos ejercer sobre Codelco ese derecho de dueño.

—¿Y cómo se da esa interferencia?

—Se da por ejemplo, cuando usted se enfrenta y le dicen: "Oye, tienen los mismos ejecutivos de antes de la dictadura". Otros nos acusan de contrataciones políticas.

En esta empresa tienen que estar los capaces e irse los incapaces. Piensen lo que piensen. Crean lo que crean. Y pelear eso, por Dios que cuesta. No es fácil.

Otro ejemplo. Decimos sobran personas dentro del Teniente y va a haber un plan especial de retiros y se van a ir. Ahí dicen pero cómo, son tiempos distintos.

Es que hay dos miradas. Una gestión empresarial que es mirada como un balance y una gestión política que es mirada con una elección. El tiempo nuestro es distinto, es una empresa de balances y no una empresa que tenga que ser medida por una elección.

### LA LEY DE CODELCO

—¿Y qué pasa con la nueva ley de Codelco? Había muchas esperanzas cifradas en ella como una solución para los problemas de la empresa y, sin embargo, pareciera que no lo es tanto.

—La ley de Codelco hay que ponerla en su real dimensión. La ley de Codelco lo que permite es un nuevo campo de acción con el tema de la propiedad minera, que no diga relación con los yacimientos actualmente en explotación o que hayan sido definidos como de reposición. Esto significa que hay un sector de propiedades de pequeño tamaño que están empezando a ser traspasadas a Enami.

Y en segundo lugar, lo que vamos a hacer es, dentro de este año, concretar a lo menos unas dos asociaciones para prospectar en asociación con privados, zonas de interés geológico de las cuales Codelco es dueña.

Hay varios prospectos. Nos han llamado las empresas más importantes del mundo porque están interesadas y en estos momentos realizando su presupuesto de inversiones para el año próximo y quieren dejar parte de esos recursos para posibles proyectos con Codelco.

—¿Cómo se está estructurando Codelco para hacer frente a esta nueva ley?

—En la última sesión de directorio, se aprobó crear una nueva vicepresidencia, la de nuevos negocios.

Yo debo decidir quién asumirá esa vicepresidencia y mi intención es cumplir esa misión con personal interno de la empresa.

—Volviendo a la ley Codelco ¿cómo afecta a la ley el agregado de que la empresa propenderá a ser mayoría en las sociedades que forme a futuro con los privados?

—Yo, personalmente, creo que el propenderá no nos hace ningún favor. Nunca hace favores una palabra que requiere tanta explicación como ha requerido el propenderá. Es difícil que un inversionista extranjero entienda que

(Continúa en la página B 34)

# Despertando

(De la página B 3)

el propenderá no es exigibilidad. La encuentro una mala palabra, no me gusta.

—¿Ha dificultado alguna negociación?

—Hasta este momento, no. Pero por Dios que ha habido que dar explicaciones, muchas explicaciones.

—¿Cuándo debería estar establecida la vicepresidencia de nuevos negocios?

—Bueno, muy rápido pero independientemente de eso, ya estamos trabajando igual. Con o sin vicepresidencia. En el último directorio, fue aprobado el traspaso de un grupo de pertenencias a Enami.

—¿Gratuita u onerosamente?

—Hay algunas que se traspasan a título gratuito y otra, la más importante de ellas, el yacimiento Altamira, obviamente con un valor. Es un yacimiento de varios millones de toneladas ubicadas por Codelco, y a lo menos se debe recuperar lo que ha gastado en explotación.

—Y en el tema más importante dentro de la ley, el que se refiere a las asociaciones para la explotación de yacimientos. ¿Se ha avanzado algo?

—Eso vendría a continuación. Una asociación para prospección conlleva una asociación para explotar lo que se descubra. Es el primer paso.

—Pero un yacimiento en sí conocido por Codelco, de muy buen nivel como es concretamente el Abra, en este momento no estamos buscando los socios porque durante este año nos vamos a dedicar a las asociaciones para prospección.

## LOS NUEVOS PROYECTOS

—¿Qué se ha estado haciendo en materia de exploración geológica donde siempre se ha sostenido que Codelco no invirtió durante tantos años?

—Se trata de una de las cosas más delicadas de hacer porque puede ser una llave abierta para botar un chorro de plata o si es manejada como pensamos que lo estamos haciendo, es la gran herramienta que hay que desarrollar para que Codelco tenga un futuro.

En el primer semestre por la cuenta que dio el directorio en las reuniones últimas, nos hemos dedicado principalmente a proyectos geológicos en el área del Salvador, la división con mayor problema de vida útil.

Descubrimos, además, nuevas reservas en el sector Inca, que es el nuevo sector de la mina en explotación.

Estamos trabajando en la Mansa Mina, en Chuquicamata, en todo un trabajo de exploración geológica para no encontrarnos con sorpresas a la hora del inicio de las obras.

—¿Cuál es el grado de avance de los nuevos proyectos? Porque la carta parece grande...

—Hay algunos proyectos nuevos que se saben y otros no tanto, por lo menos públicamente. El principal de todos, es la Mina Radomiro Tomic (ver recuadro).

En proyectos nuevos, el primero en el que ya estamos en el curso del próximo mes sacando tonelaje, es el denominado Inca de Salvador, que implicó una inversión de US\$ 34 millones y va a ser el que reemplazará la actual explotación de Salvador, con leyes de cobre inferior, pero lo va a mantener



Durante el primer semestre, Codelco ganó 418 millones de dólares, casi el 80 por ciento más que lo previsto.

vivo, sin pérdidas, y a la espera de que nos resulte una cosa nueva en lo geológico.

Los proyectos que están partiendo, son los de lixiviación de sulfuros de baja ley de Chuquicamata, con una inversión de 32 millones de dólares que está en etapa de implementación y va a operar a mediados del 94 con una producción del orden de 14 mil toneladas anuales en forma de cátodos.

—¿Y qué pasa en El Teniente, la división que parece tener los mayores problemas de producción?

—Ya está en ejecución el proyecto Mina Quebrada Teniente. Lo hicimos aceleradamente, llevamos un 15 % de avance. Pensamos que va a estar en operaciones a mediados del 94, con una inversión cercana a los 48 millones de dólares y va a permitir extraer 15.000 toneladas-día de mineral.

—Esta veta ¿reemplazará al nivel Sub 6?

—No, el nivel Sub-6 será reemplazado por otro proyecto que va a ser una inversión bastante más grande que ésta, yo creo que ahí se requerirá una inversión de 100 a 150 millones de dólares que está terminando en su elaboración y yo creo que dentro del próximo año vamos a estar en condiciones de iniciarlo.

—Y el nivel Sub-6 ¿se abandonó definitivamente?

—Mire, en esta empresa hemos dedicado gran esfuerzo al tema geomecánico de Teniente y hemos concluido que el nivel Sub 6 no es la mina El Teniente. Lamentablemente el Sub 6 fue desarrollado en el sector más conflictivo de la mina.

Nosotros, usando todo el conocimiento que existe en el mundo llegamos a la conclusión de que esta mina se puede dividir en una zona de altísimo riesgo, otra de un riesgo controlable y otra de bajo riesgo. Lamentablemente Sub-6 fue realizado en una zona de altísimo riesgo.

Por eso estamos desarrollando el proyecto Quebrada Teniente y este proyecto, el AA, en zonas de riesgo controlable.

—Pero siempre se ha dicho que el Sub-6 es el nivel más rico del Teniente.

—No, no es así. No es homogéneo el yacimiento, pero las partes de mejor ley las vamos a sacar por el punto de la Quebrada Teniente, en un sector de riesgo controlable y de ley buena.

No hemos abandonado el Sub-6 donde espero a fines de año van a estar trabajando equipos robotizados.

## LA NEGOCIACION COLECTIVA

—¿Qué ha pasado con los otros graves problemas que tenía esta empresa en materia de sobredotación y niveles de ausentismo que eran los más altos del país?

—Creo que hemos revertido una situación bastante dura de esta empresa tanto en los niveles de ausentismo, de accidentabilidad y en las dotaciones.

En lo que a dotaciones se refiere, a esta fecha respecto de la misma del año pasado, hay 700 trabajadores menos y yo quiero hacer mención ahí a que falta sumarle a eso, los alejamientos que ahora se están produciendo a consecuencia del plan de retiros especiales de Teniente donde tenemos un plan especial que diseñamos el año pasado y que pusimos en práctica a principios de año. En los próximos meses van a retirarse entre 300 ó 400 personas más.

Vamos en forma ordenada, sin cosa grosera. Primero, vamos disminuyendo lo improductivo, la gente con hartos ausentismo, que es lo que hemos hecho en

el caso de El Teniente y que está haciéndose también en las otras divisiones.

Las tasas de accidentabilidad también han caído. En El Teniente, las tasas de frecuencia de accidentabilidad en relación al primer semestre del 91 bajó de 14,5 a 5,7.

Otro tanto pasó con el ausentismo. En Chuqui, el porcentaje se redujo del 5 al 3,7 por ciento y en Andina del 13 al 7 por ciento.

—¿Y qué ha pasado con la cultura confrontacional que se decía había heredado Codelco con sus trabajadores?

—Heredamos una cultura confrontacional, que siempre significaba un anti algo, anti los gringos, anti los yanquis, anti qué, después fueron antidictadura, siempre un anti, que se transformó en un antiempresa.

Era una confrontación muy dura y buscamos la relación de cooperación. Tuvimos un momento álgido hace un año atrás pero creo que después hemos tenido un camino de entendimiento, y eso se refleja en los resultados del primer semestre de 1992.

## UNA CONVIVENCIA DIFÍCIL

—Se sabe de sus problemas con el ministro Hamilton principalmente referidas a diferencias de criterio sobre la forma de manejar esta empresa. ¿Cómo son estas relaciones?

—No son fáciles. Efectivamente hemos tenido dificultades, distintas posiciones respecto a muchas materias, dificultades que han originado tensiones.

—Pero créame que yo siempre estoy por dar vuelta esa hoja, porque estoy convencido que ni a él ni a mí nos van a medir por las discusiones que hayamos tenido o no tenido, sino que en la única medida que se nos va a dimensionar es por lo que hemos hecho por Codelco.

La única manera de medirme a mí mismo es esa. Creo que he hecho beneficios en esta empresa, que van a quedar una vez que obviamente yo me retire de ella.

—Pero las tensiones producen un desgaste innecesario, una interferencia

—Pero yo le diría realmente que no son importantes estas diferencias de opiniones para lo que en definitiva estamos haciendo en Codelco.

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO DE MINERIA

Santiago, 24 de julio de 1992.  
GM-209/92

Señor  
Roberto Meza A.  
Director  
El Diario Financiero  
Presente

Estimado señor Director:

En la edición de hoy del Diario de su digna dirección se señala, a propósito del acuerdo del Directorio de Codelco, en orden a crear una Vicepresidencia de Nuevos Negocios, que esta determinación "ha puesto nuevamente de manifiesto las diferencias de criterios existentes respecto al manejo de Codelco, en el sentido de hacer primar los criterios estrictamente técnicos y empresariales en la conducción de la empresa, dejando de lado definitivamente consideraciones político-partidarias o de otro orden."

La determinación del Directorio de Codelco, adoptada en principio en sesión de 28 de febrero pasado y concretada en la última reunión, tiende precisamente a dar una garantía al país, en orden a que los nuevos negocios que realice la Corporación, especialmente de acuerdo a la facultad de asociación con terceros que le reconoce la ley de reciente dictación, no estén ni aparezcan ligados a criterios político-partidistas o de otro orden, ajenos a la labor técnico profesional.

Ese fue el compromiso que el Gobierno tomó durante la tramitación de la ley y es el que ahora se está implementando.

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO DE MINERIA

- 2 -

La designación que, en definitiva se haga sobre la persona que ocupe dicho cargo, deberá constituir una garantía de que esa posición será resguardada celosamente.

Para evitar malos entendidos en esta materia, le ruego aceptar la publicación de estas líneas, que expresan la opinión del Gobierno sobre este tema.

Agradeciendo su atención, lo saluda atentamente,



JUAN HAMILTON D.  
Ministro de Minería

Para Explorar Negocios:

## Directorio de Codelco Aprobó Nueva Vicepresidencia

• Decisión ha generado discrepancias entre ministro Hamilton, quien promovió la iniciativa, y el presidente ejecutivo, Alejandro Noemi, quien la rechazó.

El directorio de Codelco aprobó la creación de una nueva vicepresidencia, la de "nuevos negocios", que teóricamente deberá encargarse del desarrollo de todas aquellas iniciativas que emprenda la empresa en asociación con terceros, tal como lo dispone la ley aprobada hace algunos meses.

No obstante, la adopción de esta determinación ha dado origen a nuevas discrepancias entre el ministro de Minería y presidente del directorio de Codelco, Juan Hamilton, y el presidente ejecutivo de la Corporación, Alejandro Noemi.

Según ha trascendido, la decisión de crear esta vicepresidencia fue rechazada por Noemi, considerando que no era necesario establecer una nueva estructura dentro de la empresa y que desde que se aprobó la nueva ley Codelco quedó implícitamente establecido que él, en su calidad de presidente ejecutivo, estaría a cargo de la coordinación de todas las iniciativas que se adoptaran en el ámbito de los nuevos negocios. Esta argumentación se apoya también en el hecho de que tanto la normativa legal que regula el funcionamiento de Codelco como los estatutos de la empresa determinan que corresponde exclusivamente al presidente ejecuti-

vo de la Corporación definir la contratación de nuevo personal.

Hamilton, en cambio, se habría manifestado contrario a esta opinión y habría insistido en el establecimiento de este cargo. No obstante, hasta ahora, no habría dado ningún nombre específico como candidato a la vicepresidencia de nuevos negocios.

Al momento de la votación cuatro de los directores se pronunciaron a favor del establecimiento del cargo y uno en contra.

Toda esta situación ha puesto nuevamente de manifiesto las diferencias de criterios existentes respecto al manejo de Codelco, en el sentido de hacer primar los criterios estrictamente técnicos y empresariales en la conducción de la empresa, dejando de lado definitivamente consideraciones políticas - partidarias o de otro orden. Por esta razón, a pesar de la determinación adoptada por el directorio, no existe aún claridad sobre qué sucederá con la creación de esta nueva vicepresidencia. Al respecto, se barajan distintas alternativas. Una de ellas es que el cargo sea ocupado por algún ejecutivo que ya se desempeñe dentro de la empresa y que cuente con la con-

fianza de la actual administración. Ello podría ser una alternativa viable para resolver la impasse.

Al margen de este tema, durante la reunión de directorio el ex gerente general de la División Chuquicamata, Holger

Bannah, presentó un informe sobre el estado de avance del proyecto Pampa Norte, que involucra una inversión de aproximadamente US\$ 450 millones. Sin embargo, no hubo oportunidad de tratar en profundidad el tema, por lo que no se

adoptó ninguna decisión.

También quedó pendiente la aprobación del traspaso de pertenencias mineras de tamaño pequeño y mediano a Enami, que corresponde a la primera fase de la aplicación de la nueva ley de Codelco.



### Discrepancia

El directorio de Codelco aprobó una vicepresidencia de negocios, hecho que generó discrepancias entre el ministro Hamilton, que la promovió y el presidente ejecutivo, Alejandro Noemi, en la foto. (Inf. en Pág. 13)

EL DIARIO

24 JUL 1992