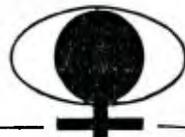


CHUQUICAMATA EL SALVADOR ANDINA EL TENIENTE  
CORPORACION NACIONAL DEL COBRE DE CHILE

Huérfanos 1270 - Cables CODELCO-CHILE - Casilla 150-D-Télex 240672/ - Cupru CL - 441039 Cupru CZ

CODELCO-CHILE



REPUBLICA DE CHILE					
PRESIDENCIA					
REGISTRO Y ARCHIVO					
NR.	91/27649				
A:	18 DIC 91				
P.A.A.	<input type="checkbox"/>	R.C.A.	<input type="checkbox"/>	F.W.M.	<input type="checkbox"/>
C.B.E.	<input type="checkbox"/>	M.L.P.	<input type="checkbox"/>	P.V.S.	<input type="checkbox"/>
M.T.O.	<input checked="" type="checkbox"/>	EDEC	<input type="checkbox"/>	J.R.A.	<input type="checkbox"/>
M.Z.C.	<input type="checkbox"/>				

OFICIO PE N° 918/91

REF: OFICIO GAB.PRES.(0)  
N° 91/5103

Santiago, diciembre 17 de 1991

A : SR. MARCELO TRIVELLI OYARZUN, ASESOR DE S.E. EL  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

DE : PRESIDENTE EJECUTIVO CODELCO-CHILE

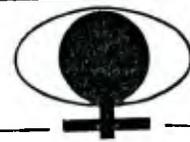
Se ha solicitado mi opinión respecto de la carta dirigida a su Excelencia el Presidente de la República por CESCO, en la que se contienen algunas proposiciones sobre la estabilidad de los ejecutivos de CODELCO-Chile y la naturaleza del Directorio de la Empresa.

En primer lugar, debo manifestar que me resulta un tanto difícil referirme a estas materias que, sin duda, me atañen también en lo personal, y respecto de las cuales mi posición fue expuesta directamente a Su Excelencia.

Sin perjuicio de lo anterior, creo pertinente, hacer algunas consideraciones en torno a los temas que plantea la carta antes referida que, por esta circunstancia, han pasado a ser objeto de un debate más abierto.

CODELCO-Chile se encuentra entre las empresas más grandes y de estructura más compleja que operan en el mercado internacional. Dentro de su área específica, el cobre, se ve obligada a competir con otras empresas de similar nivel, las cuales, como la historia reciente lo ha demostrado, poseen un alto grado de agresividad comercial. Un elemento básico para caracterizar la forma que adquiere esta competencia, es que lo que se está disputando es un mercado de "commodities", en el cual es imposible conquistar espacios a través de la diferenciación de los productos que se ofrecen. La real competencia se encuentra, entonces, en el campo de los costos de producción, que son los que, en definitiva, determinan la sobrevivencia o el colapso de una empresa.

Una política eficaz de reducción de costos, primero, y de mantención de ellos dentro de niveles competitivos, después, requiere contar con un sistema de decisiones flexible, ágil, y con una experiencia acumulada que le permita aportar coherencia operativa y estratégica. Un elemento básico para construir un sistema de esta naturaleza, es contar con ejecutivos que posean una trayectoria más o menos larga dentro



de la empresa y que sientan que la estabilidad en sus cargos depende, exclusivamente, de su idoneidad.

Desgraciadamente, CODELCO-Chile ha tenido una alta rotación de ejecutivos, lo que ha ido en detrimento de la eficiencia de la administración, entregándole una ventaja notoria a la competencia. Las consecuencias que esto pudo tener para la sobrevivencia de la empresa fueron evitadas, en parte, gracias a la alta calidad del recurso minero con que se contaba, el que, de algún modo, ocultó los mayores costos que implicó la falta de continuidad del personal ejecutivo. Sin embargo, hoy ya no se puede confiar en esta ventaja comparativa. La drástica disminución de las leyes de nuestros minerales y otros factores técnicos conocidos, han hecho que los recursos mineros de la competencia se encuentren en un nivel similar o mejor que los nuestros. En estas condiciones, resulta esencial obtener el mayor provecho de la experiencia de los ejecutivos que laboran en la empresa. Una rápida revisión del personal superior de las grandes transnacionales mineras, lleva a la conclusión de que sus cuadros superiores tienen largos años de permanencia en la misma empresa.

Con lo anterior quiero poner énfasis en que CODELCO-Chile debe prepararse, constantemente, para enfrentar una competencia dirigida por profesionales de larga experiencia, que conocen los modos de actuar tanto en sus propias empresas como en los mercados y que no improvisan ni en uno ni en otro ámbito. Frente a esta realidad parece sorprendente constatar que los cuadros superiores de CODELCO-Chile han tenido períodos de desempeño que se ajustan a variables ajenas a los intereses propios de la empresa y que, por ello, se ha gastado tiempo valiosísimo en una casi interminable tarea de "poner al día" a los que llegan.

Por las razones expuestas, estoy convencido de que debe darse estabilidad a los ejecutivos y, consecuentemente, al personal técnico superior de nuestra empresa, para lo cual creo necesario asegurar, previamente, la estabilidad y eficiencia del Directorio.

La estructura del actual Directorio de CODELCO-Chile presenta, a mi juicio, limitantes que influyen negativamente en su desempeño. Podría legítimamente discutirse que la representación de los intereses corporativos de los trabajadores y de los supervisores no contribuye a la independencia empresarial que es consustancial al éxito de las políticas diseñadas para la empresa en su conjunto. Con esto no quiero negar la legitimidad de dichos intereses, ni propiciar obstáculos para que ellos sean expresados, ni disminuir la calidad de las personas que los representan. Mi intención es destacar que puede argumentarse, sobre bases sólidas, que este tipo de representación de intereses corporativos no se hace en el foro adecuado y es disfuncional con un concepto moderno de empresa. Algo semejante podría decirse de la obligatoria participación de representantes de las Fuerzas Armadas en el Directorio.

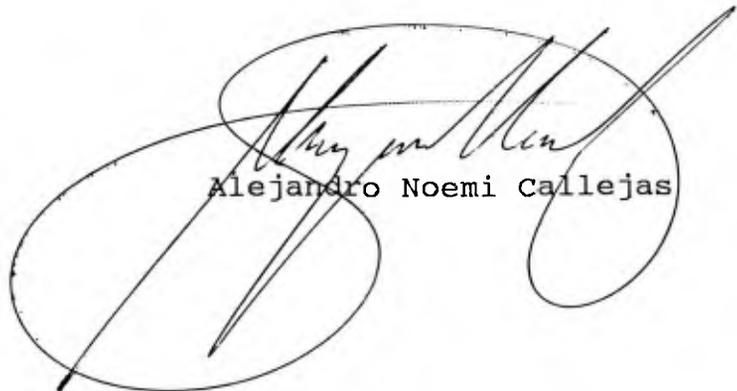


Entiendo que existen razones de suficiente mérito político que aconsejaron idear esta forma de estructuración de nuestro Directorio y que, seguramente, hoy día aconsejan no alterar radicalmente las soluciones alcanzadas. Teniendo presente esto, creo firmemente que una posibilidad de disminuir las dificultades señaladas, es extremando los esfuerzos para que los miembros del Directorio de libre designación y la administración superior de la Empresa desarrollen una política empresarial armónica y coherente, que entregue a esta última la flexibilidad necesaria para poder cumplir eficientemente su tarea de administrar.

Al mismo tiempo, y para el futuro, podría estudiarse una fórmula que permitiera plantear la composición de un Directorio que como primera idea podría ser similar al que hoy día tiene el Banco Central, donde se aúnan la excelencia técnica, con la estabilidad. Debería procurarse que la estructura y funcionamiento del Directorio, permitan una relación estrecha de las políticas de la empresa con las políticas del Gobierno, de manera que aquélla marche en consonancia con los intereses del Estado, pero sin perder su identidad como empresa productora que debe competir en los mercados internacionales.

El atraso en contestar esta carta obedece a que estuve en Estados Unidos, visitando las instalaciones mineras más importantes de Phelps Dodge, que es la principal productora de cobre después de CODELCO-Chile y habiendo tenido la posibilidad de conocer su estructura administrativa basada especialmente en la estabilidad de su personal superior, he dado en la presente un gran énfasis a ese tema.

Saluda atentamente a usted,



Alejandro Noemi Callejas