

Por Paulina Modiano

**P**ara nadie es un misterio que Codelco, la principal empresa minera del mundo, enfrenta hoy uno de los momentos más difíciles de su historia. Hace ya varios años su producción ha sufrido una caída sostenida: desde un *peak* de 1,7 millones de toneladas métricas de cobre en el 2017, para este año se proyecta algo más de 1,3 millones de toneladas. Esto implica una fuerte baja en sus excedentes, que ya en el 2022 descendieron un 64% con respecto al año anterior (sumando 2.746 millones de dólares).

A ello se suma un fuerte endeudamiento de la corporación, que hoy supera los 18.000 millones de dólares, ligado al desarrollo de proyectos estructurales impulsados el 2010 y que estaban orientados a alargar la vida útil de sus yacimientos que ya no aportan una buena ley del mineral. Pero esos proyectos —que inicialmente implicaban a las cuatro divisiones de la empresa, Chuquibambilla, Salvador, Andina y El Teniente— han sufrido retrasos y problemas en su desarrollo, junto con importantes aumentos de costos que han impedido alcanzar los objetivos esperados.

“Efectivamente Codelco enfrenta un momento bastante crítico”, reconoce Sergio Jarpa, ingeniero civil en minas, con estudios de posgrado en la U. de Pennsylvania, exvicepresidente corporativo de Codelco Norte y actual presidente de la asociación gremial Voces Mineras.

“Lo que más preocupa es la situación actual y las medidas de mediano y largo plazo que creo son las más inquietantes”, agrega.

—¿Por qué razón?

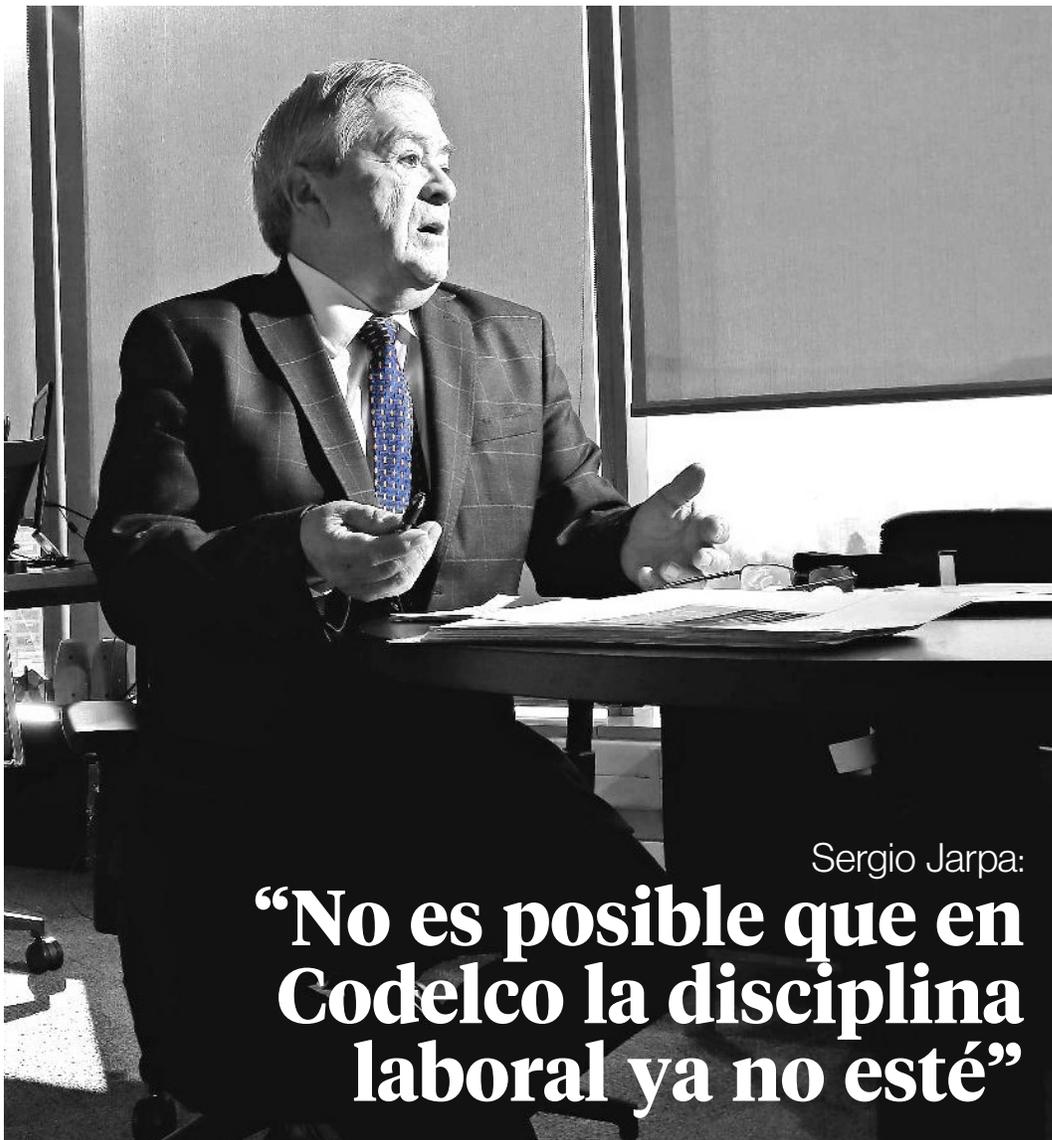
—Por un lado, el presidente del directorio de Codelco, Máximo Pacheco, ha reconocido en varias oportunidades que los proyectos estructurales están atrasados y han enfrentado un sobre costo muy relevante, en algunos casos superior al 50%. Estamos hablando de miles de millones de dólares, lo que para Chile es algo mucho más importante que para un país desarrollado. Adicionalmente, la empresa ha señalado que la baja en la producción en casi un 80% se debe a dificultades operacionales y eso nunca había ocurrido en Codelco. Entonces hay dos frentes que se complementan y que desgraciadamente tienden a empeorar los problemas.

**“Este va a ser el peor año para Codelco”**

—¿Qué tipo de problemas operacionales? Porque Codelco tradicionalmente se caracterizó por ser una empresa bastante eficiente.

—Bueno, así fue como yo la conocí y no tengo cómo explicarlo. Han existido eventos como rupturas de correas transportadoras, se han incendiado instalaciones, se han postergado mantenimientos que impactan la continuidad de las operaciones. Todo eso demuestra que la gestión operativa no ha sido buena.

—¿Se refiere a la gestión actual o



FOTOGRAFÍA MANUEL HERRERA

Sergio Jarpa:

**“No es posible que en Codelco la disciplina laboral ya no esté”**

El exvicepresidente corporativo de Codelco Norte es escéptico de las medidas para paliar la crisis de la cuprífera. “Surge la interrogante de si es rentable para el Estado seguir invirtiendo plata en proyectos estructurales que tienen problemas técnicos no resueltos”, dice.

**también a las anteriores? Porque la baja en la producción es un fenómeno que se arrastra desde hace varios años.**

—Basta mirar las cifras para constatar que la producción ha estado yendo a la baja desde hace bastante tiempo. Cuesta entender que la más alta autoridad de Codelco diga que esa es una buena noticia, porque este va a ser el peor año de la empresa; sólo comenzaría a repuntar a partir del 2024. Pero no me queda claro cómo se va a lograr, porque si persisten los problemas operativos, si sigue el atraso y el aumento de costo de los proyectos estructurales, donde hay problemas técnicos difíciles de entender, especialmente en la minería subterránea donde se están derrumbando las galerías, no veo cómo va a crecer la producción. Tal vez hay buenas intenciones, pero hasta el momento no hemos visto un plan concreto para elevar la producción. Y eso va a impactar en los excedentes

para el Estado. Ha habido informes de entidades especializadas, por ejemplo, del Centro de Estudios del Cobre (Cesco), que fue muy mal recibido por Codelco, que dice claramente que, si la empresa no cumple con sus proyecciones de producción y de costos, podría caer en la insolvencia.

—¿Usted comparte esa apreciación?

—El país requiere una respuesta confiable y Codelco se resiste a darla. Nadie está culpando a la actual administración, esto viene desde tres o cuatro gestiones anteriores. Pero la responsabilidad de la actual dirección es hacer un balance y tomar las medidas que correspondan por muy drásticas que sean. Todos los proyectos estructurales debieran ser sometidos a lo que en la industria minera se conoce como *due diligence*, esto es que una entidad externa dé una opinión independiente de cómo están las cosas y, sobre todo, por dónde seguir invirtiendo. Codelco es-

tá hablando de invertir 4.000 millones de dólares por año y eso son dos reformas tributarias. ¿Está Chile en condiciones de seguir gastando en proyectos que eventualmente podrían no ser rentables?

—Si esta situación se viene arrastrando hace tantos años, ¿cuál fue la falla? ¿Por qué se produjo el punto de quiebre?

—Desde mi perspectiva creo que las causas son múltiples. Primero partamos de lo más alto: directorios que han estado compuestos, en su mayoría, por gente que no conoce el negocio minero. Los directorios están para supervisar a la administración, que es ejercida por técnicos, pero debe estar por lo menos en condiciones de hacer las preguntas correctas, y eso no ha ocurrido. Por otra parte, tenemos una supervisión que trabaja de lunes a jueves y entre medio queda a cargo el personal subalterno, pero esta es una operación continua. La mayoría de los ejecutivos y supervisores, especialmente en el norte, no viven cerca de la faena, viven en Santiago. Esa es una política errada. Y, por último, está la equivocación de haber acometido todos estos proyectos estructurales al mismo tiempo, con ingenierías hechas por personal no necesariamente calificado. Los principales problemas de los proyectos estructurales de Codelco son mineros y en la vicepresidencia de proyectos que se creó para ello, no estaba el conocimiento, estaba en las divisiones. Pero a esa gente se le dio poca participación desde un comienzo, desde la ingeniería conceptual. Buena parte del trabajo se hizo con empresas contratistas que no siempre eran especialistas y hoy día El Teniente presenta problemas de estallidos de roca, en Chuquicamata subterráneo se están derrumbando las galerías. Ahí hubo un enfoque estratégico equivocado.

—¿Y cuál sería la alternativa? Porque, con distintos grados de avances, los proyectos estructurales ya se están realizando. ¿Sería necesario postergar algunos y priorizar otros?

—Una opinión muy preliminar, es que algunos proyectos ya no son económicamente viables o atractivos, como el Rajo Inca en la división Salvador. Y ahí nos enfrentamos con otra situación. Salvador se ha pretendido cerrar dos o tres veces. ¿Pero está la decisión política de dejar de operar una faena que es muy importante en la generación de empleo en la tercera región, con sindicatos muy fuertes?

—¿Usted es partidario de cerrar la división Salvador?

—Yo no creo que haya que cerrar el Salvador, pero hay que optimizarlo. Hoy día está paralizado, la gente está cobrando sin producir, porque el proyecto Rajo Inca, que fue el último que se empezó, ya está atrasado y tiene un sobre costo importante. En El Teniente se empezó con un tremendo proyecto en el cual se invirtieron unos 2.000 millones de dólares, pero se dieron cuenta tardíamente que el problema de estallidos de roca, aún en la periferia del yacimiento, también estaba

presente y hubo que reformularlo totalmente. En Chuquicamata se está explotando el primer nivel subterráneo, pero hay dos más pendientes, que expertos consideran que no son viables. Entonces alguien tiene que tomar las decisiones por muy duras que sean, pero a tiempo. Ya no importa tanto ser el primer productor de cobre del mundo, es más relevante ser el productor más eficiente del mundo. Y ahí Codelco está muy lejos.

**“Codelco siempre ha tenido que endeudarse”**

—Ante esa situación, ¿cuáles son a su juicio las medidas que Codelco debería adoptar con mayor urgencia?

—Se requiere de una evaluación independiente y experta de los proyectos estructurales, y en función de lo que esa auditoría defina, se deberían tomar las decisiones necesarias. Invertir en aquello que vale la pena y lo demás reformularlo, reorientarlo o buscar otras opciones. Mayoritariamente los proyectos estructurales reemplazan producción. El problema es que yo creo que no van a llegar a los niveles históricos, sino que a menos. Adicionalmente hay que enfrentar los problemas operativos. No es posible que en Codelco la disciplina laboral ya no esté y la identificación con la empresa tampoco. Y para lograr eso se requieren medidas drásticas.

—Bueno, pero en las últimas semanas se han visto bastantes cambios, particularmente a partir de la baja en la calificación crediticia que realizó Moody's. De partida asumí como presidente ejecutivo Rubén Alvarado, en reemplazo de André Sougarret, quien ya ha reestructurado varias vicepresidencias para resolver los retrasos de los proyectos estructurales, según ha dicho la empresa.

—A mí me da la impresión que es como el gatopardo, hacer cambios para que no cambie nada. Si alguien reconoce que los problemas de producción se deben a la gestión operativa, ¿deberían seguir con los mismos operadores? Si un equipo está a punto de derrenderse a segunda división ¿usted cree que lo va a salvar poniendo a los mismos jugadores en distintos puestos?

—¿Al parecer no confía mucho en las medidas que se están tomando?

—El nuevo presidente ejecutivo de Codelco estuvo fuera de la empresa por más de 20 años y tal vez se encontró con un Codelco muy distinto al que dejó. Por lo tanto, requiere tiempo para ponerse al día. Pese a ello, estimo que Codelco todavía tiene chance de seguir siendo viable y una importante fuente de ingresos para el Estado en el mediano y largo plazo. Pero hay que hacer los cambios necesarios y eso requiere valor, apoyo político y ciudadano. Y mientras más se demoren las decisiones que hay que tomar, más difícil va a ser repuntar y tener el Codelco eficiente que todos queremos.

—Considerando los actuales problemas productivos de Codelco, ¿piensa que es adecuado que en este momento incursione en el negocio del litio?

“

Si se supone que Codelco sabe de cobre y no lo ha hecho bien últimamente, qué podemos esperar del litio donde no sabe, no tiene tecnología, ni tiene personal que lo haya explotado”.

“

Ya no importa ser el primer productor de cobre del mundo, es más relevante ser el productor más eficiente del mundo”.

—Si se supone que Codelco sabe de cobre y no lo ha hecho bien últimamente, qué podemos esperar del litio donde no sabe, no tiene tecnología, ni tiene personal que lo haya explotado. A Codelco se le asignó transitoriamente esa tarea, pero está actuando como si lo fuera a hacer para siempre. De hecho, acaba de firmar un acuerdo para comprar la totalidad de la australiana Lithium Power International (LPI), dueña de un proyecto en el salar de Maricunga, por 244 millones de dólares. Y esa adquisición la va a financiar con parte de los recursos que obtuvo con la emisión del último bono por 2.000 millones de dólares en septiembre, que fue todo un éxito, pero resulta que parte de esa plata ahora la va a destinar a la compra de una empresa de litio. Codelco lleva más de diez años en Maricunga y todavía está en etapa de exploración. En un proyecto minero, entre la etapa de exploración y la de explotación, habitualmente transcurre más de una década. ¿Qué va a pasar con el precio del litio en ese período?, nadie puede decirlo con certeza. Ahí también hay una situación confusa.

—¿Usted estima que la participación de Codelco en la explotación del litio lo está haciendo descuidar sus problemas con la producción de cobre?

—Indudablemente. Sino no estaría usando los recursos que le permitirían financiar en parte los proyectos estructurales en comprar una empresa de litio. El problema de los proyectos estructurales no se debe a falta de dinero, porque Codelco siempre ha tenido que endeudarse, lo que no es sano desde el punto de vista del alto costo que conlleva; pero esa ha sido siempre su realidad. El atraso de los proyectos estructurales es simplemente por mala gestión.

—Pero el actual Gobierno abrió la posibilidad de que Codelco reinvierta un 30% de sus utilidades anuales. ¿Cree que ello puede favorecer a que la deuda de la empresa sea un poco más acotada?

—Puede ayudar en algo, pero la empresa igual va a tener que seguir endeudándose, porque no tiene otra forma de continuar solventando sus proyectos. Estamos hablando de una deuda actual de 18.300 millones de dólares y que algunas proyecciones ubican en 30.000 millones de dólares a fines de la década, lo que implicaría que Codelco estaría trabajando para pagar intereses que pueden ser incluso superiores a sus excedentes. Ahí surge la interrogante de si es rentable para el Estado, para el país, seguir invirtiendo esas cantidades de plata en proyectos que tienen problemas técnicos no resueltos y que, eventualmente, podrían no dar los resultados que se esperan. Yo creo que es una pregunta válida, pero Codelco se niega a hacérsela. Se resiste a hacer una auditoría técnica de los proyectos y a decidir en cuáles conviene seguir invirtiendo y en cuáles no. Y ahí es donde se ve que políticamente no hay voluntad. Hay que tomar las decisiones responsables hoy día. Mañana es demasiado tarde.