

Alianza Estratégica: 74. Reducir I: aprot. 1.000 - un...
2.000 = Plan de Negocios Creación de Valor I: fructificación fines 2006
UH

GESTIÓN DE CODELCO 2000-2005

En el periodo 2000-2005, Codelco emprendió un nuevo desafío a partir de una profundización de la Alianza Estratégica entre la administración y los trabajadores (1995), cuyo objetivo fundamental ha sido duplicar el valor de la empresa y aumentar la entrega de excedentes al Estado.

Este proceso se materializó en el Proyecto Común de Empresa (PCE), cuyos compromisos fueron ratificados frente al Presidente Ricardo Lagos el 2001.

El PCE constituye la carta de navegación y la estrategia de negocios para el periodo, y concentra simultáneamente esfuerzos en tres palancas fundamentales: gestión de activos, desarrollo humano y sustentabilidad.

Asimismo, el PCE implicó una modernización de la organización de Codelco, que hoy cuenta con 7 vicepresidencias corporativas. Un cambio muy relevante, fue la creación de la División Codelco Norte, a partir de la integración de Chuquicamata y Radomiro Tomic, consolidada durante el 2003 y que pasó a constituir la mayor División de la empresa.

GESTIÓN DE ACTIVOS

Hoy Codelco es el principal productor de cobre del mundo: de 2000 a 2004, la producción se incrementó en 14%, pasando de 1.612 miles de TMF al año a 1.840 TMF (incluyendo su participación en El Abra). Además, posee aproximadamente el 20% de las reservas mundiales de cobre.

Además, la Corporación se instaló como el primer productor mundial de molibdeno, un subproducto del cobre altamente apreciado para aleaciones de acero inoxidable, con una producción de 32.324 toneladas.

Al igual que toda la industria, Codelco ha debido enfrentar alzas en costos de producción, por condiciones propias de la explotación y por factores externos (macroeconómicos y de precios de sus insumos). Pese a ello, mantiene una posición competitiva de privilegio en la industria internacional y es una de las compañías mineras mejor clasificadas.

Dado lo anterior, la empresa sorteó con éxito el escenario de precios bajos imperante al comienzo del período, con promedios anuales (BML)

1.750
2.500

2012.03.

Susana S. S. S.

de 71,6 y 70,6 centavos de dólar la libra en los años 2001 y 2002, respectivamente.

Cabe destacar la estrategia sostenida en 2003, de mantener 200 mil toneladas de cobre fino en stock y, en la medida que los inventarios mundiales tuvieran una reducción importante - a un nivel en torno a 800 mil toneladas -, comenzar a liberar aquel stock regulador.

Esta operación significó una mayor ganancia producto de la venta del stock a un precio significativamente mayor, pero además y fundamentalmente, implicó desarrollar una política de oferta responsable acorde al desenvolvimiento de la demanda, y tuvo influencia en el aumento del precio del cobre.

El 2002 Codelco se inscribió en el registro de la Superintendencia de Valores y Seguros. Este hecho resulta un aporte fundamental a la transparencia en su gestión.

En el periodo analizado, realizó dos colocaciones de Bonos en el mercado nacional y 4 en el extranjero, siendo la última de US\$ 500 millones, a 30 años plazo, con una excelente tasa de interés de 5,625%.

Desde el comienzo, estas operaciones han logrado exitosas tasas, las que revelan el aprecio, prestigio y desempeño de la empresa. La excelente calidad crediticia queda también demostrada por su clasificación de riesgo AAA en el ámbito local (Feller -Rate y Fitch Chile) y por la clasificación a nivel internacional en categoría A por parte de Standard & Poor's y A2 por parte de Mody's.

También durante el periodo Codelco ha desarrollado programas de investigación e innovación tecnológica, por medio de iniciativas como el IM2 (Instituto de Investigación en Minería y Metalurgia); Biosigma, (en alianza con Nippon Mining & Metals) para el desarrollo de biotecnología aplicada a la minería; y Alliance Copper Ltda. (empresa donde participan Codelco y BHP Billiton), para la biolixiviación de concentrados de cobre.

Durante el quinquenio, el análisis de costos y recursos mineros llevó a Codelco a decidir un plan de cierre para las líneas de óxidos y sulfuros de División Salvador, para los años 2008 y 2011, respectivamente.

Adicionalmente, se resolvió aumentar la capacidad de la refinería para que procese toda la producción de ánodos de la fundición. Finalmente, Codelco continúa explorando otros recursos mineros en la zona (como Inca de Oro y San Antonio).

DESARROLLO HUMANO

El elemento central para el cumplimiento de las promesas del Proyecto Común de Empresa y del crecimiento laboral es el Desarrollo de Carrera, un sistema que articula necesidades, intereses y expectativas profesionales del trabajador con las necesidades organizacionales que se requiere para el desarrollo y la competitividad de la empresa.

Al 2004, 15 áreas de procesos de la Corporación contaban ya con sus respectivas plataformas y más de 6 mil trabajadores habían firmado sus Planes de Desarrollo Individual, que son acuerdos de mejoramiento entre el trabajador y la empresa, en que se plasma el cierre de brechas en materia de competencias laborales. Al 2005 se espera que 2/3 de la dotación hayan concluido similar proceso.

En este mismo ámbito, la Corporación viene estudiando la optimización de su dotación. Ello implica un estudio de las dotaciones óptimas tanto para nuevos proyectos como para ampliaciones y gestión de dotaciones para afrontar cambios tecnológicos, cierres o ventas de activos. Desde el 2002 se han entregado 3.500 soluciones dotacionales, de las cuales 732 corresponden a procesos de reconversión, 905 a reubicaciones y 1.918 a egresos voluntarios.

En materia de manejo de recursos humanos, cabe señalar que se ha reducido en forma importante la Tasa de Frecuencia de Accidentes a 3,9 (Nº Acc./ 1 millón HH) y se ha aumentado la productividad.

SUSTENTABILIDAD

En el periodo 2000–2004, la Corporación invirtió en proyectos de descontaminación y de seguridad laboral más de US\$ 460 millones.

Codelco desde 2003 cuenta con la certificación internacional ISO-14.001 de los sistemas de gestión ambiental de todas sus Divisiones, operaciones y la Casa Matriz.

Uno de los compromisos de la empresa es certificar a diciembre de 2005 los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional de toda la Corporación bajo la especificación técnica OHSAS-18001.

La visión de la empresa respecto de la responsabilidad social se concreta a través de Codelco Buen Vecino, un programa cuyo objetivo es contribuir a generar condiciones favorables que refuercen el desarrollo de las comunidades en el entorno de sus operaciones. Entre sus acciones destacan lo realizado en la hacienda ecológica Los Cobres de Loncha, de División El Teniente; el Programa Orígenes, de la División Codelco Norte, que trabaja con comunidades indígenas en la Segunda Región; o talleres de capacitación en la cárcel de Colina.

APORTES AL ESTADO

Codelco ha efectuado aportes al Estado, entre 2000 y 2004, por US\$ 5.142 millones (vía impuestos Ley 13.196, renta, derechos de aduana y otros, más excedentes de beneficio fiscal). Se espera que esta cifra se incremente en forma notable debido a los excelentes resultados del año en curso, en el cual los excedentes (consolidados) al tercer trimestre alcanzaron a US\$ 3.333 millones, y estimándose que a finales de 2005 estos podrían superar los US\$ 5.000 millones, la cifra más alta en toda la historia.

En los últimos años, la Corporación ha destacado entre las empresas chilenas con mayor potencial económico, capacidad de creación de valor y generación de excedentes crecientes. Las herramientas de gestión implementadas han permitido mejorar la orientación hacia tales objetivos y, a fines de este periodo, se contará con el análisis de un banco de inversión internacional, sobre su valor económico.

Así, Codelco mantiene una rentabilidad superior al promedio de las principales empresas de la minería privada nacional y, sobre la base de su potencial minero y fortalezas, mantendría su liderazgo en utilidades.

Finalmente, la administración de Codelco desarrolló un plan de negocios el cual fue presentado al Directorio en diciembre de 2005.