

J. STEVEN WHISLER
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO, PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Y CEO
PHELPS DODGE CORPORATION
LONDON METAL EXCHANGE
14 DE OCTUBRE DE 2003.

Gracias, John.

Señoras y señores, buenas tardes.

Es un honor especial para mí estar aquí en esta noche en particular. Algunos de ustedes pueden haberlo olvidado, pero el 14 de Octubre es el aniversario de uno de los más grandes acontecimientos en la historia de las bolsas de metales. Fue hace 937 años que un oscuro, ilegítimo francés manipuló con éxito la compra de toda una nación mediante su hábil uso del metal.

El metal transado estaba constituido por certeras puntas de flechas. El lugar fue el campo de Hastings, y el francés ilegítimo se trataba de una persona de nombre Bill, de Normandía. Y si usted le da fe a algunos de nuestros críticos, Guillermo el Conquistador ciertamente no fue el último bastardo en ganar mucho dinero en el mercado de metales.

No podría pedir un mejor grupo de oyentes. Los asistentes a la cena de LME son personas que cumplen los más altos estándares, de acuerdo con lo definido por un magnífico orador de sobremesa, Alben Barkley, quien fue vicepresidente en la época de Harry Truman.

El dijo: "El mejor público es inteligente, bien educado – y un poquito ebrio". Señoras y señores, creo que he encontrado mi público perfecto.

Muchos de ustedes sabrán que soy un producto del Oeste norteamericano. De hecho, aún cabalgo y practico con el lazo.. En mi mundo de cowboy tenemos un dicho que dice que los discursos se parecen mucho a un par de cuernos ... un punto aquí, un punto allá ... y mucha palabrería entremedio. Esta tarde trataré de mantenerme asido a los puntos. De modo que para ustedes hay sólo una forma posible de reaccionar: mediante un aplauso frecuente y sostenido.

En 1993 cuando mi antecesor en Phelps Dodge, Doug Yearley, se dirigió a este grupo, se lamentó porque el precio del cobre estaba en 85 centavos, habiendo bajado de un promedio de \$ 1.03 el año anterior. Diez años después, estamos casi al mismo nivel, sólo que esta vez estamos retornando desde unos muy bajos 60 centavos. Esperamos que la tendencia de las dos últimas semanas sea señal de mejores días para nuestra industria.

Hemos tenido unos pocos años difíciles. Pero la buena noticia es que la adversidad puede ser un gran estímulo para alcanzar una mayor productividad e innovación. La mala noticia es que la disminución de los retornos nos debilita en la competencia para obtener capital y restringe nuestra habilidad para construir el futuro.

De manera que ¿dónde nos pone esto hoy día? ¿Y donde puede llevarnos mañana?

Todo depende de la habilidad y la visión que traigamos a la mesa. George Clemenceau, quien dirigió Francia durante las tribulaciones de la Primera Guerra Mundial, definió la guerra como “una serie de catástrofes que resultan en victoria”. La innovación – pensamientos frescos así como también nueva tecnología – puede ser la chispa que trae éxito después de la adversidad.

Esto significa tener una visión y tener coraje para actuar en base ella.

Sobre todo, significa tomar riesgos.

No necesito definir la palabra “riesgo” para nadie en esta sala. Los productores, fabricantes, traders o administradores de fondos ... para ustedes, riesgo es lo que es el mar para el marino. Es el elemento que puede hacer zozobrar a los que no tienen habilidades y no están preparados, mientras que llevan al experto capitán a un puerto seguro y un viaje próspero.

Sé que para muchos, el mar hoy día se ve tan agitado que parece una locura poner un barco en el agua. Precios muy deprimidos y una baja demanda siempre han hecho que el viaje sea turbulento. Ahora, regulaciones más agresivas que las que jamás hayamos visto son como la corriente que nos puede llevar al fondo del océano.

Vivimos en la era dorada de las regulaciones y aversión al riesgo, el auge de la “transparencia” e “independencia” y “vigilancia”. Parte de esto es culpa nuestra, atribuible a abusos en varias industrias incluyendo la nuestra. Cada día se ve a los abogados fiscalizando a sus contadores, a los contadores fiscalizando a sus abogados, y a los verificadores independientes manteniendo un ojo en todos ... Por esto agradecemos a firmas como Enron y nuestros antiguos amigos, los señores Hamanaka y Dávila.

En vista de la realidad actual, algo de esto se justifica claramente y efectivamente hará que nuestras compañías mejoren en el largo plazo. Pero si no tenemos cuidado, tendremos cuatro verificadores mirando sobre el hombro de cada persona productiva en nuestra industria. Aún peor, esto nos podría transformar en tomadores de decisiones blandas, predecibles, adversas al riesgo ... un fracaso para nuestras organizaciones, nuestras profesiones y nosotros mismos.

Nunca olvidemos que líderes atrevidos y agresivos construyeron la industria minera. Hombres como Cecil Rhodes, Meyer Guggenheim y los mineros pioneros del Oeste americano y las llanuras desérticas de Australia pueden no haber sido santos de yeso, pero fueron gigantes en su tiempo. Ellos sentaron muchas de las bases del increíble progreso del Siglo 20. Gran parte de nuestra producción de hoy de una variedad de minerales puede remontarse a sus esfuerzos realizados hace más de 100 años.

Estos hombres verdaderamente conocían el estremecimiento que produce un gran logro. Fueron realmente atrevidos, y de esa manera, evitaron llegar a ser lo que Theodore Roosevelt llamaba “aquellas almas frías y tímidas que no conocen ni victoria ni derrota”.

Hoy al amanecer del Siglo 21 no existe escasez de riesgos. Pero podemos tener una escasez de tomadores de riesgos. **Nosotros** podemos estar en peligro de convertirnos en esas almas frías y tímidas.

¿Dónde están los tomadores de riesgos hoy en día? No estoy tan seguro. Entre los productores, algunas compañías han dado la espalda a la exploración porque – ustedes ya lo adivinaron – creen que es demasiado “arriesgado”. Para evitar ese riesgo, se han concentrado en las adquisiciones, tratando de comprar propiedades ya probadas. Este puede ser el equivalente en nuestra industria de los ambientalistas que nos dicen que no quieren más cobre, aluminio o carbón, sólo quieren más electricidad.

Pero hay una ironía ahí. Cuando se lleva al exceso, hasta jugar a la segura puede ser peligroso. Al no tomar riesgos – sea de exploración, tecnología, desafíos ambientales o geopolítica – no queda nada por hacer sino seguir rebanando el mismo pastel.

Esta dependencia – esta adicción – las cosas seguras en el corto plazo es una receta para el fracaso a largo plazo. Es posible que jugar a la segura nos lleve hasta el mismo cementerio. Una industria de metales demasiado cautelosa podría socavar su futuro evitando la toma de riesgos empresariales.

Fue cierto en el pasado, y es cierto hoy. Para crear nuevos valores, tenemos que tomar riesgos calculados. Eso no significa ser imprudente. Ciertamente no significa seguir los pasos de aquellos que terminaron acompañados de una amenazadora forma de metal ... rejas de metal. Pero sí significa superar el miedo y un estado apático de la mente, y sí significa dirigir con visión y coraje.

No será fácil. Debido a la tecnología de la información, habrá pocos nuevos proyectos mineros pioneros que generen una rentabilidad exagerada. El potencial de la utilidad será más modesto, con un riesgo teóricamente más alto. Tendremos que trabajar dentro de esos límites, que a veces se exacerbarán por la caída de precios de nuestros commodities. Pero nuestro desafío central es claro. Es tomar el riesgo de encontrar y desarrollar nuevos yacimientos y hacerlo con la convicción de que tendremos márgenes de error mucho más bajos.

En muchos aspectos, la década de 1990 fue fácil para la industria minera. Los precios de los commodities y los flujos de caja fueron buenos, y varias propiedades no desarrolladas que se descubrieron hace una o dos décadas se habían guardado y estaban fácilmente disponibles. Mirando hacia atrás, fue una época en que se redujeron los riesgos geopolíticos y varios países hicieron que fuese más fácil realizar negocios.

Con el fin de asegurar nuestro futuro, debemos reconocer que en la primera parte del Siglo 21 no será tan fácil. Encontraremos riesgos – en toda forma – muchos mayores de los que experimentamos durante los últimos 30 años.

Para enfrentar dichos desafíos, necesitaremos re-descubrir nuestras propias raíces como una industria. Tendremos que reconocer nuevamente que estamos en un negocio que es inherentemente riesgoso, un negocio en que el ser tímido es una receta – no para sobrevivir – sino para extinguirse.

Necesitamos atrevernos nuevamente, posicionar nuestra industria de manera positiva.

Necesitamos atraer nuevos talentos como también un nuevo capital de inversión y recursos atractivos.

Piensen en todos los descubrimientos, todos los inventos, todas las exploraciones y todas las grandes obras maestras que nunca habrían sucedido si no se hubiesen aceptado los riesgos. El riesgo siempre ha sido el pago al contado para una recompensa... desde el primer hombre que caminó en la luna – hasta el primer hombre que comió una ostra.

Más adelante este año, celebraremos el centenario de un evento que cambió el mundo, el primer vuelo exitoso en avión tripulado. Nuestro mundo sería un lugar muy diferente hoy día si Wilbur y Orville Wright hubiesen sido contrarios al riesgo... y si hubiesen seguido el consejo de Lord Kelvin, quien varios años antes declaró: “La radio no tiene futuro. Los rayos X son claramente un engaño y el aeroplano es científicamente imposible”.

Y consideren el mundo del arte, como lo indicó el dramaturgo Neil Simon: si Miguel Angel no hubiese estado dispuesto a arriesgarse habría pintado el piso de la Capilla Sixtina.

De modo que ahí tienen mi mensaje, mi discurso para esta noche: La industria minera fue creada y creció hasta su grandeza mediante el liderazgo de aquellos

inspirados, visionarios que tomaron los riesgos. Para que sobreviva y prospere en el Siglo 21, depende de nuestra generación de líderes revivir esa visión y redescubrir el riesgo. Nosotros también debemos rehusarnos a llegar a ser almas frías y tímidas. Debemos adoptar el espíritu de arriesgarnos en forma inteligente.

Les prometí que sería breve y me he esforzado por lograrlo y ustedes estarán felices de saber que es casi hora de detener el reloj y pagar la cuenta.

Permítanme dejarlos con un último pensamiento. Es una perla de sabiduría que encontré hace unas pocas semanas. No estaba en un libro. No estaba siquiera en una revista. A decir verdad, estaba impreso en una polera que vi en un rodeo de Arizona. De todos modos, es un consejo que vale la pena aprovechar al llegar al final de este largo festivo tributo al conspicuo consumismo.

“No te odies por la mañana..... duerme hasta mediodía”.

Gracias, buenas noches y dulces sueños.