



## LA COLUMNA DE...



**JUAN CARLOS EICHHOLZ**  
 SOCIO DE ADAPSYS Y  
 PROFESOR UAI

### Huachipato: ¿y si no hubiese dumping?

Levamos una semana siendo testigos de una película triste, con guion conocido y de resultado incierto.

Pero lo que aparece en la pantalla es una parte de la realidad solamente, y lo que corresponde es tratar de ir más allá, buscando entender por qué se ha llegado a esta situación crítica. Veamos.

Todo el país se lamenta con el anunciado cierre de Huachipato, y cómo no, si los que pierden son miles y los que ganan, ninguno. De ahí la tristeza, acentuada por la nostalgia. Con todo, se trata de un libreto repetido una y mil veces: cada vez que una industria local se vuelve poco competitiva frente a otros países, las empresas reclaman por los subsidios que sus competidores extranjeros recibirían, y amenazan con cerrar y dejar a miles de trabajadores desempleados, lo que lleva a los gobiernos a hacer suyo el problema e intentar rescatar a la empresa.

Lo incierto es el resultado, porque

depende del tiempo que dure el salvavidas, y de si sirve o no para devolverle la competitividad a la industria. Lo normal es que dure demasiado y que sólo haga más lenta su extinción.

¿Será esto lo que termine ocurriendo con la emblemática planta siderúrgica de Huachipato? Muy probablemente. Y es que su falta de competitividad va más allá del *dumping* que de seguro están practicando las empresas chinas productoras de acero –y las de otros productos también–, empujadas por su gobierno a exportar a cualquier precio con tal de no disminuir la actividad económica en tiempos difíciles.

Pero lo cierto es que Huachipato viene perdiendo competitividad desde hace más de una década, con tecnologías que se han quedado atrás y con una organización tradicional que no se anticipó para poderse adaptar a un escenario distinto. En otras palabras, más que ser la causa de la crisis actual, el *dumping* chino sería su detonador,

**“Más que ser la causa de la crisis actual en la emblemática planta siderúrgica, el dumping chino sería su detonador, y desde luego sirve para encontrar un culpable externo a quien apuntar con el dedo”.**

dor, y desde luego sirve para encontrar un culpable externo a quien apuntar con el dedo.

¿Significa esto que CAP, la matriz de Huachipato, está al borde de la quiebra? No, porque tiene otras filiales que sí son rentables y porque, con no poca dificultad, ha venido transformándose como

empresa en los últimos años para innovar e incursionar en otros negocios de mayor valor agregado y ligados a la transición energética. Para ello, sin embargo, ha debido pasar por redefinir su estrategia, hacer cambios en su estructura, impulsar un recambio generacional, y evolucionar su cultura, lo que no es poco.

¿Se podría haber salvado Huachipato de haber comenzado antes con esa transformación? Probablemente sí, a través de una reconversión profunda de su proceso productivo, porque lo que es claro es que seguiremos necesitando acero. Y quizás esa reconversión ocurra igualmente en los años que vienen, merced a una crisis que bien se pudo evitar.

Pese a lo dramático de la situación, CAP está lejos de ser la única empresa tradicional que debe enfrentar una transformación para seguir siendo competitiva y relevante en un mundo de cambios cada vez más acelerados. El listado de las que lleguen

a una crisis por no haberse anticipado de seguro irá creciendo, y lo veremos no sólo en la manufactura, sino que en varias otras industrias también, disrumpidas no por las distorsiones chinas, sino por la creatividad y agilidad de empresas nacidas en este siglo y que funcionan desde otros paradigmas organizacionales.