

## Aprendizajes de la alianza entre Codelco y Anglo American

**D**urante años, la palabra “negociación” ha traído a la mente imágenes de salas cerradas, ofertas cruzadas y estrategias casi bélicas, donde cada parte se atrinchera para defender su posición. Hoy, sin embargo, enfrentamos desafíos complejos y un entorno profundamente interdependiente; un contexto en que ver al otro como adversario ya no resulta eficaz, ni rentable.

En lugar de contrapartes, necesitamos co-creadores. Este cambio de paradigma implica dejar atrás la lógica competitiva de suma cero y entrar en una dinámica de colaboración profunda, donde ambas partes reconocen que sus destinos están entrelazados. En este nuevo marco, el resultado ya no se mide por quién ganó más o quién cedió menos, sino por cuántas ideas se desbloquearon para dar forma a algo que, por separado, ninguna habría conseguido.

Para crear ese valor que no existía antes de sentarse a la mesa, la empatía ya no es una habilidad blanda, sino una herramienta clave. Negociar con empatía no es ser blando, y colaborar no es renunciar ni conformarse con poco. Significa abrirse, escuchar activamente, preguntar y compartir información. Alinear intereses y entender que el éxito sostenible –especialmente en negociaciones de largo plazo, relaciones público-privadas o alianzas estratégicas complejas– solo se alcanza cuando todas las partes sienten que ganan.

En tiempos de cambio acelerado, la rigidez es un riesgo. Estar disponible para revisar supues-



**MACARENA VARGAS LOSADA**  
VICEPRESIDENTA LEGAL DE CODELCO

**“Colaborar no es renunciar ni conformarse con poco. Significa abrirse, alinear intereses y entender que el éxito sostenible solo se alcanza cuando todas las partes sienten que ganan”.**

tos, ajustar expectativas y rediseñar opciones sobre la marcha fortalece la negociación y da capacidad de maniobra.

Este enfoque, sin duda, requiere carácter, porque es más fácil desconfiar que exponerse y más cómodo proteger lo propio que ponerlo en común. En un contexto en que la licencia social para operar es frágil, las expectativas ciudadanas crecen y las empresas son llamadas a ser parte activa de las soluciones, se necesita ese atrevimiento para sentarse, abrir la mente y construir algo nuevo. La credibilidad mutua es hoy un activo crítico, a veces escaso; por lo mismo, el mayor logro de una negociación no es firmar un

acuerdo, sino habilitar una relación que sostenga el propósito compartido, incluso en la diferencia o cuando el entorno cambie. Este cambio de mirada no es ingenuo ni idealista: es visión estratégica. Colaborar es un camino posible que aumenta la posibilidad de sinergias. Un ejemplo concreto es la negociación entre Codelco y Anglo American para el desarrollo conjunto del distrito minero Andina-Los Bronces.

Tras casi 50 años de vecindad y una relación funcional que cooperaba para evitar interferencias y gestionar servidumbres, en 2025 dejamos de sentarnos frente a frente y nos unimos en una mesa redonda. Los equipos compartieron objetivos, bajaron resistencias, construyeron vínculos sólidos y buscaron esa sinergia que solo juntos se puede lograr.

Nos convocó la comprensión de que, en minería –un rubro de largo plazo por su complejidad e inversión– la relación de confianza es pilar habilitante y la colaboración, motor de cambio. Sin ellas, no hay relación que proyecte futuro. Y así alcanzamos un Memorando de Entendimiento inédito e histórico, destacado por la prensa económica nacional e internacional, por el beneficio que generará a ambas compañías y, especialmente, a Chile. Todo, porque superamos la mirada limitada de la competencia o la vecindad y supimos reconocer que el verdadero valor estaba en lo que podíamos hacer juntos: algo más grande que la suma de las partes, una oportunidad que ninguno habría logrado por su cuenta.