

Link: <https://www.elmartutino.cl/noticia/economia/la-verdadera-crisis-estrategica-de-codelco>

El escándalo por la sobreestimación de producción en Codelco abre interrogantes sobre su gestión, pero el verdadero desafío de la estatal estaría en sus proyectos estructurales, deuda y competitividad futura.

Por Manuel Reyes - Ingeniería en Minas UNAB El reciente descalce contable en Codelco, que implicó la sobreestimación de casi 27.000 toneladas de cobre en su producción de 2025 para cumplir metas y gatillar incentivos variables, ha generado un serio cuestionamiento de gobierno corporativo. Sin embargo, un análisis técnico de la realidad operativa sugiere que los verdaderos focos de vulnerabilidad no son únicamente contables, sino estructurales y de gestión profunda. Físicamente, el mineral existe; el problema corresponde a un adelanto contable de finos en proceso que aún requerían etapas adicionales de procesamiento para calificar como producto terminado. Asimismo, hasta ahora no existen señales públicas de impactos materiales sobre contratos, continuidad operacional o acceso a financiamiento internacional.

La estatal mantiene históricamente una reputación sólida como proveedor estratégico de cobre para los mercados globales. Paradójicamente, la autodenuncia y la remoción inmediata de ejecutivos involucrados también operan como una señal de accountability.

En una industria históricamente expuesta a controversias sobre evaluación de activos y control interno —cuyo caso paradigmático sigue siendo Bre-X—, que los propios mecanismos internos detecten, sancionen y deriven estos antecedentes a la justicia contribuye a contener el deterioro reputacional. Además, el perfil crediticio de Codelco continúa estrechamente vinculado al respaldo soberano del Estado de Chile.

El verdadero riesgo político del episodio es interno: entrega argumentos a sectores que utilizan las ineficiencias de la estatal para reforzar tesis de privatización o debilitamiento del rol público de la minería, afectando potencialmente el respaldo político requerido para futuras capitalizaciones e inversiones estratégicas. Este tipo de “floreo” contable puede entenderse como una distorsión asociada a sistemas de incentivos de corto plazo presentes en distintas industrias extractivas.

El problema estructural radica en el diseño de dichos incentivos: los planes de producción de mediano plazo —frecuentemente definidos en ciclos de varios años— suelen coincidir con la permanencia promedio de altos ejecutivos, permitiendo que ciertas inconsistencias afloren cuando los responsables ya han abandonado la organización.

Con todo, el daño reputacional asociado a este episodio probablemente es menor frente a desafíos mucho más profundos que enfrenta la corporación: retrasos y sobrecostos en proyectos estructurales, crecientes necesidades de financiamiento y un deterioro relevante de competitividad en costos frente a parte importante de la industria global. Existen además proyecciones sectoriales que advierten escenarios de deuda cercanos a los US\$ 30.000 millones hacia el fin de la década si no se estabilizan los proyectos estructurales y la generación de caja operacional. En paralelo, la estatal enfrenta una presión operacional creciente derivada del envejecimiento de sus yacimientos, la caída de leyes minerales y el aumento de complejidad geotécnica asociado a explotaciones más profundas. Mientras el mundo demanda más cobre para electrificación, inteligencia artificial, centros de datos y transición energética, producir competitivamente ese cobre se vuelve cada vez más difícil y costoso.

Enfrentar este escenario exige un nuevo trato institucional mediante mecanismos de capitalización plurianual más estables, que reduzcan la dependencia de los ciclos políticos y permitan sostener una estrategia de inversión de largo plazo acorde a la escala de Codelco. Pero ese nuevo trato no debiera limitarse únicamente a recapitalizar activos envejecidos.

En un contexto de creciente complejidad geológica y expansión de la minería privada en nuevos distritos cupríferos, Chile podría avanzar hacia un modelo más moderno de empresa estatal: una Codelco capaz no solo de operar sus propios yacimientos, sino también de participar estratégicamente —mediante asociaciones, participación accionaria o joint ventures— en proyectos desarrollados por privados.

Esto permitiría diversificar riesgo geológico, capturar parte de la renta minera sin recurrir necesariamente a nuevas expropiaciones o aumentos tributarios, y construir una política minera de largo plazo más cercana a modelos soberanos modernos como Equinor en Noruega o Temasek en Singapur, donde el Estado actúa como inversionista estratégico y coordinador industrial, más que únicamente como propietario de activos históricos.

A cambio, la estatal debe avanzar en reformas profundas: fortalecer los procesos de selección de alta gerencia técnica bajo estándares estrictos de idoneidad, transparencia y competencia profesional, junto con desplegar sistemas de fiscalización automatizada apoyados por inteligencia artificial y monitoreo continuo de conciliación minero-metalúrgica. Solo auditorías tecnológicas independientes y trazables en tiempo real permitirán reducir la discrecionalidad ejecutiva y fortalecer de manera sostenible la credibilidad operacional de la principal empresa estatal del país.

