

PUNTO DE VISTA

Codelco-SQM: seis lecciones para directorios



—por **Pepe Barriolet**—

La reciente aprobación del acuerdo entre Codelco y SQM marca un punto de inflexión no solo para la minería chilena, sino también para el gobierno corporativo estatal. El pacto — más allá de los números— ofrece lecciones relevantes para cualquier directorio que enfrente decisiones estratégicas en entornos políticamente expuestos, con múltiples implicancias regulatorias y sociales.

La negociación fue, en muchos sentidos, una prueba de estrés. El directorio de Codelco tuvo que operar bajo tres presiones simultáneas: ejercer autonomía frente a un entorno político polarizado, sostener legitimidad social en un territorio altamente demandante y gestionar riesgos regulatorios sin perder de vista la urgencia estratégica. La oportunidad del litio es real, pero el reloj de las oportunidades corre, y Chile no parte desde adelante.

1. El directorio no solo aprueba: anticipa y contribuye estratégicamente. Su responsabilidad no se limita a decisiones que exceden las atribuciones del management. También debe prevenir conflictos, proteger el interés institucional y actuar con visión de largo plazo.

2. La cohesión es un activo institucional. El directorio de Codelco, pese a su diversidad ideológica y a la presión externa, actuó con independencia y convicción. La unanimidad alcanzada refleja una deliberación seria, una lectura compartida del momento histórico y una apuesta por el interés país.

3. Romper el *statu quo* requiere lide-

razgo. Decisiones como esta no dejan a todos conformes, pero representan una forma inteligente de estructurar alianzas público-privadas para proyectos estratégicos. El diseño societario y el control estatal no son solo cláusulas: son parte de un modelo que busca equilibrio entre eficiencia y soberanía.

4. La sostenibilidad social es parte del negocio. La consulta indígena involucra a 27 comunidades con demandas legítimas. El compromiso de destinar un 3% de las ventas a la zona es valioso, pero insuficiente si no se traduce en confianza, participación efectiva y gobernanza compartida.

5. Sin gobernanza sólida, no hay estrategia que resista. Ni la mejor operación técnica prospera sin una cultura institucional clara, un gobierno corporativo transparente y credibilidad frente a los stakeholders. Producir litio también exige confianza y liderazgo colectivos.

6. Gobernar en la incertidumbre requiere coraje y visión. Los directorios están llamados a tomar decisiones cada vez más complejas y expuestas. Ya no basta con evaluar riesgos financieros. Hoy se necesita leer bien el entorno, operar con independencia y avanzar cuando el país lo necesita.

La legitimidad de este negocio no se impone: se validará con resultados. Este es el compromiso que tomó el directorio de Codelco frente a las comunidades, los inversionistas, el público de Chile y a la comunidad internacional. Una lección esencial a monitorear para seguir aprendiendo.

Socio de Spencer Stuart.