

El jueves pasado se reunieron el biministro Daniel Mas con el presidente de la minera, para limar asperezas con miras a la cita del lunes. En el Ejecutivo circulan varias ideas para mejorar la *performance* de la cuprera. Entre ellas, analizar la viabilidad de algunas fundiciones y avanzar en un plan minero común entre Chuquicamata, Radomiro Tomic y Ministro Hales. • **JESSICA MARTICORENA**

Jueves 16 de abril, mediodía. En la oficina del biministro de Economía y Minería, Daniel Mas, se llevó a cabo una reunión de alta relevancia para el destino de la principal empresa estatal del país. El secretario de Estado se reunió con el presidente de Codelco, Máximo Pacheco. Ocasión en la que abordaron la salida de este último, los desafíos de la minera, y, cuentan conocedores, "limaron asperezas", con miras a la junta de accionistas que se llevará a cabo mañana lunes 20 de

Pacheco reconoce que quedaron tareas pendientes. Piensa que la compañía se sobrecentralizó y se sobreexternalizó, y admite que "se les pasó la mano" con el outsourcing o tercerización.

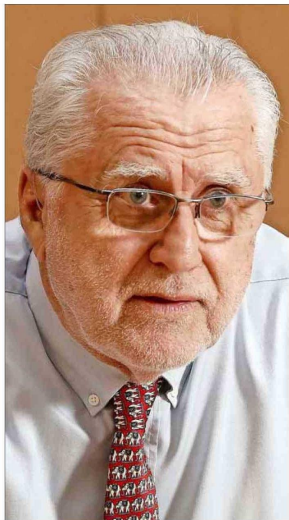
abril a las 16 horas, en las oficinas de la cartera de Economía, la última que presidirá Pacheco. Si no ocurren cambios de última hora, su sucesor a partir del 25 de mayo será Bernardo Fontaine.

Previo al encuentro entre Mas y Pacheco "los ánimos de lado y lado no eran los mejores", confidencian fuentes al tanto.

Y es que la autoridad del ramo hizo un crudo diagnóstico de Codelco. "Vamos a hacer una revisión profunda para mejorar los estándares de Codelco", dijo días atrás Daniel Mas, en la comisión de Minería del Senado.

Hace una semana, ya había calificado la situación de la cuprera como "compleja" y adelantado que el Gobierno realizaría una revisión crítica de su gestión en la próxima junta de accionistas.

Sus palabras no gustaron en Codelco ni tampoco en una parte del Gobierno. "Fue



Máximo Pacheco deja la presidencia en mayo.



Daniel Mas, biministro de Economía y Minería.

En medio de ácidas críticas del ministro a la gestión:

EL CODELCO QUE DISEÑA KAST, ad portas de la última junta de accionistas de Pacheco

poco prudente, pues en la semana más importante para Chile en el tema minero, la Cescos Week, el ministro está diciéndoles a inversionistas y a los propios socios de Codelco que la compañía está mal encamina-

da, mal gestionada, que tiene problemas graves. Una pésima señal, no era el momento, aunque lo que dijo es compartido", afirman desde el Ejecutivo.

El ambiente al interior de la minera quedó

"dañado", califican cercanos. "Estamos expectantes ante la junta, pero el panorama se ve complejo. Las palabras del ministro generaron daño a Codelco, a su clima, a los profesionales que querían trabajar en Codelco y que ahora no quieren". Y acotan, por ejemplo, que el accidente de El Tentiente "no significa que no se priorice el tema de la seguridad".

Tampoco ayuda a los dimes y diretes con el Gobierno, dicen otras fuentes consultadas, "el perfil de Máximo Pacheco".

Como sea, la del jueves "fue una reunión cordial, pero franca", describen conocedores del encuentro. Daniel Mas moderó el tono, destacan, aunque hacen hincapié en que el Gobierno mantiene la postura de forzarlo a renunciar a la presidencia de NovaAndino Lito, la empresa que se creó al alero de la alianza Codelco-SQM, y para la cual Pacheco fue elegido en voto unánime.

Fuentes consultadas aseveran que el timonel de Codelco suele repetir en privado que "no soy jefe de servicio, no tengo cargo político, el único cargo político que he ocupado por tres años fue el de ministro de Energía, en el gobierno de Bachelet".

Y sobre este tema, en la industria mencionan que el artículo 9 del DL 1.350, letra J, enfatiza que "el directorio podrá designar a las personas que serán propuestas para ejercer cargos de directores de las empresas filiales y coligadas", es decir, subrayan, "a Pacheco lo podría sacar el directorio de NovaAndino, no el gobierno de turno". Y en eso se ampara, hasta ahora, el presidente de la estatal para aferrarse al cargo.

Litio, negocio a futuro

Mientras la empresa enfrenta una deuda récord superior a los US\$ 24.000 millones, junto con el retraso y el aumento de costos de los proyectos estructurales, Pacheco suele defender las cifras y rendimientos de Codelco. Ha dicho en reiteradas ocasiones que la minera entrega US\$ 18 millones de Ebitda al día al fisco y que ha aportado US\$ 160 mil millones al Estado en 55 años.

También resalta los 18 *joint ventures* que tiene la compañía, de los cuales 12 se han firmado en los últimos tres años. "Esas empresas internacionales no se asociaron al gobierno, se asociaron a una empresa de tamaño mundial, de primer nivel", se le escucha seguido a Pacheco.

Y remarca con orgullo que el año pasa-

do Codelco ganó US\$ 2.500 millones por el negocio del litio, entre arriendo a Corfo, impuesto específico y el dividendo de Codelco.

Pero en La Moneda piensan distinto. "Hay que hacer más eficiente a Codelco", es la frase que repiten en el Ejecutivo.

Y rebaten algunas cifras de Pacheco. "No es que Codelco haya ganado US\$ 2.500 millones, es una ganancia que corresponde al valor presente de lo que en realidad se va a ganar en 35 años por el litio, es una estimación. Es un tema contable, Codelco tuvo un resultado contable altísimo en 2025, ganó US\$ 300 millones en cobre, pero en litio aún no ha ganado nada, sí es un buen negocio, pero a futuro, no en el presente", sostienen representantes del Ejecutivo.

Sí aplauden algunos aciertos de la era Pacheco, entre ellos, el plan minero común entre Andina y Los Bronces, "muy positivo", subrayan. La alianza con SQM para el litio también, "aunque algunos hubieran preferido hacer un licitación, al final SQM es un buen socio".

Integración en el norte

Hacia adelante, el gobierno de Kast busca que la minera evalúe los proyectos con una mirada más eficiente, porque "hacia atrás no se puede hacer mucho y tampoco se pueden detener los proyectos en curso, saldría más caro. Y hay que consignar que estos proyectos estructurales son heredados, vienen de mucho antes, no surgen en los últimos años", aseveran.

Sí el diagnóstico del Ejecutivo es crítico respecto de otra materia igual de relevante para Codelco. "No se ha invertido mucho en exploración; hay que encontrar nuevas minas de cobre en Chile, que tengan mejores leyes. Ahí hay que focalizar esfuerzos".

Y en producción, la inversión no se está traduciendo en un aumento relevante de producción, que sigue estancada en torno a los 1,3 millones de toneladas.

Varias son las ideas que circulan en el Ejecutivo y que se miran con buenos ojos. Avanzar con decisión en unir todas las minas del norte para hacer la operación más rentable y eficiente es una de ellas.

"Codelco tiene hace tiempo en análisis el proyecto 'integración norte', que apunta a desarrollar un plan minero común entre



MANUEL HERRERA

Chuquicamata, Radomiro Tomic y Ministro Hales, como si fuera una sola empresa, para hacer la operación más eficiente y más barata. Hay que impulsar eso", explican conocedores del plan Kast para Codelco.

Mencionan que "se podrían obtener sinergias significativas, al compartir infraestructura, plantas concentradoras, fundiciones y refinerías. La cooperación interdivisional permite optimizar el procesamiento de minerales y mejorar la productividad mediante el intercambio de modelos de mantenimiento".

¿Rentabilidad versus volumen?

Otra mirada que da vueltas apunta a una revisión estratégica que podría marcar un cambio de paradigma: priorizar la rentabilidad por sobre la producción.

"Un camino posible es promover una estrategia centrada y focalizada en el valor por sobre el volumen, aunque esto podría tener un impacto relevante, en momentos en que se anticipa un déficit mundial de oferta de cobre ante el auge de la transición energética, la electromovilidad y el crecimiento de los centros de datos impulsados por inteligencia artificial. Hay que estudiarlo bien", plantean fuentes gubernamentales.

Revisar las fundiciones

Algunos en el Gobierno también son partidarios de hacer un análisis profundo sobre el futuro de activos considerados marginales y no tan relevantes para la

operación, entre ellos la mina Gabriela Mistral (Gaby), considerada la de menor ley de mineral dentro del portafolio de la empresa, junto con una revisión de la viabilidad de las fundiciones. Hoy Codelco tiene Poterillos en Salvador, Caletones en El Teniente y Chuquicamata. "Hay un contexto de sobreoferta global de capacidad de fundición, lo que pone presión sobre las plantas más antiguas y costosas. La capacidad instalada en Codelco se podría revisar, algunas se podrían cerrar", afirman.

Cambios que, en todo caso, desde el Ejecutivo subrayan dependerán del curso y dirección que tome Codelco con el nuevo timonel que asumirá en mayo.

El Gobierno ve con buenos ojos avanzar con el proyecto 'integración norte', que apunta a desarrollar un plan minero común entre Chuquicamata, Radomiro Tomic y Ministro Hales, como si fuera una sola empresa, para hacer la operación más eficiente y más barata.

Los pendientes de Pacheco

Pacheco, dicen quienes han compartido con él las últimas semanas, reconoce que quedarán tareas pendientes. "Debimos haber empezado a empujar antes el acuerdo con Glencore para construir la fundición en Antofagasta". El acuerdo fue firmado en diciembre de 2025 en Londres.

Lo propio piensa de la desaladora que construye el consorcio entre Transelec y Marubeni, a la cual Codelco comandará el agua y en 20 años se le transferirá la propiedad. Entrará en operación en julio y a Pacheco le hubiera gustado entregarla en su gestión.

Achicar la casa matriz también es una tarea que quedó inconclusa. "Codelco tiene casa matriz muy pesada", ha dicho.

Y piensa que la compañía se sobrecentralizó y se sobreexternalizó. Admite que "se les pasó la mano" con el outsourcing o tercerización, "tenemos una dotación propia de 15 mil trabajadores propios y otros 60 mil contratistas. Deberíamos tener la mantención propia de los camiones, por ejemplo", le suelen escuchar con frecuencia.