LITORALPRESS

Fecha: 07-03-2026
Medio: La Tercera
Supl. : La Tercera - Pulso
Tipo: Noticia general
Título: Los desafíos en las grandes empresas estatales que la futura administración de José Antonio Kast debiera priorizar

Pág. : 2
Cm2: 743,2

Tiraje: 78.224
Lectoría: 253.149
Favorabilidad: No Definida

Los desafíos en las grandes empresas estatales que la futura administración de José Antonio Kast debiera priorizar

Con el cambio de gobierno, no sólo habrá nuevas autoridades en el Ejecutivo, sino también modificaciones en los directorios de las empresas estatales. Entre las cuatro más grandes, sólo se conoce el nombre del futuro presidente de BancoEstado. Aunque hay tiempo, porque las nuevas cabezas de Codelco, Enap y Metro debieran asumir después de sus respectivas juntas anuales de accionistas en mayo. En todo caso, todos ellos deberán hacer frente a una serie de desafíos que esperan decisiones, muchas de ellas urgentes y otras de largo plazo, pero que definirán el destino de estas compañías en lo operativo y financiero. Dado su tamaño y el alcance de sus problemáticas, Codelco es quizás la empresa estatal que deba sufrir una intervención mayor.

IGNACIO BADAL

Codelco: un gigante con multidesafíos

Si existe una compañía a la que la administración de José Antonio Kast seguramente tiene decidido ponerle ojo es a la cuprífera estatal.

Por tamaño, alcance, extensión y relevancia en términos de recaudación fiscal, la mayor productora global de cobre es un objetivo preciado para cada gobierno. La empresa desde hace años atraviesa por una situación operativa compleja, reflejada en indicadores de producción de cobre y de productividad de sus trabajadores que no cumplen con las expectativas. Y que ha añadido negocios en los últimos años, como el litio, que no han gustado a quienes serán gobierno desde el 11 de marzo.

Consultados cuatro exaltos ejecutivos de la empresa coinciden en apuntar entonces como desafío y prioridad de la siguiente administración el volver a concentrarse en su core business: la producción de cobre. En 2017, Codelco produjo 1,7 millones de toneladas de cobre y en 2025 superó apenas las 1,33 millones, casi lo mismo que el año anterior, en sus divisiones Chuquicamata, El Teniente, Andina, Salvador, Radomiro Tomic, Ministro Hales y Gabriela Mistral.

"Es urgente preocuparse de las operaciones, reforzar eso, porque una minera genera caja en sus operaciones, no en su gobernanza. Por ejemplo, antes existían dos vicepresidentes de operaciones: uno en el norte y otro en el centro-sur, ahora hay sólo uno y recién fue despedido. Hay que reforzar a los buenos ejecutivos de la operación", dice un expresidente. "Chuquicamata, Radomiro Tomic y El Teniente generan el 70% de la caja, por tanto ahí hay que preocuparse". agrega.

Y para la recuperación productiva, es esencial cerrar el extenso capítulo de los proyectos estructurales.

"La madre del cordero son los estructurales, la producción se recupera con la puesta en marcha de estos proyectos", recuerda otro exalto directivo.

La estatal viene desde 2010 invirtiendo miles de millones de dólares en iniciativas como Chuqui Subterránea, Rajo Inca, Desarrollo Futuro, RT Sulfuros II y Cartera El Teniente, y solo la primera está operando, y con dificultades. Por tanto, se hace urgente terminarlos para que la cuprífera retome al menos su nivel de producción de hace una década, comentan.

Para los dos objetivos -producción y proyectos- dice un expresidente, se debe reforzar la estructura gerencial, con un presidente ejecutivo más protagónico, una vicepresidencia de operaciones reforzada y, eventualmente, mayor participación de las divisiones operativas en el desarrollo de los proyectos en vez de concentrar todo el poder en una vicepresidencia, como ocurre ahora.

Este mismo contexto genera un nivel de productividad y eficiencia que tiene a Codelco entre las mineras de mayor costo del mundo. "A un precio de 6 dólares la libra de cobre no se nota tanto, pero aquí hay mucha oportunidad de mejora, porque la productividad es muy baja", resalta un tercer exalto directivo.

Consecuencia de las dificultades técnicas y los mayores costos operacionales, el balance financiero de Codelco también se ha resentido. Su deuda bruta actual ronda los US$25 mil millones, una enorme carga que debe saber enfrentar. "Nadie habla de cómo Codelco podrá pagar su deuda y en cuántos años. Y si no puede pagarla, cómo lo va a hacer, porque la carga de intereses es alta", añade otro expresidente.

Y aquí resurge la idea, que puede ser más afín al gobierno entrante, de abrir Codelco a la inversión privada, vendiendo parte de sus acciones en el mercado, lo que en todo caso requeriría de una reforma constitucional.

El otro gran tema abierto es la manera en que se administrará la asociación con SQM para la explotación del litio. En este tema, hay consenso en los entrevistados en sugerir que los fondos que provengan de ese negocio vayan directo al Estado y no "se licúen" en los resultados de Codelco. "Que no haya contaminación cruzada entre el negocio de Codelco y su participación en la sociedad del litio", dice un expresidente. "Es que podría servir para disimular los problemas del negocio del cobre con la plata del litio", advierte otro.

Para asumir como presidente de Codelco han circulado varios nombres, aunque hasta esta semana quien más sonaba era Bernardo Fontaine. Aunque últimamente también surgió la carta de Rodrigo Alvarez.

BancoEstado: sacarle lustre a la joyita

Hace una semana, el presidente actual de BancoEstado, Daniel Hojman, destacó que en los últimos años el aporte al fisco de la entidad ha sido comparable con el de Codelco, generando utilidades por US$5 mil millones en los últimos cuatro años. Se ha convertido, entonces, en la verdadera joya de la corona.

Y en época de restricción fiscal, eso es muy bienvenido. Por tanto, el principal desafío de quien extraoficialmente será su presidente, Mario Farren, y su posible vicepresidenta, Paulina Yazigi, debiera ser "maximizar su última línea para, durante estos cuatro años, intentar aumentar las transferencias a Hacienda y así aumentar los ingresos no tributarios del Estado", dice Pablo Correa, exvicepresidente. En esa línea, plantea que dado que en los últimos años su nivel de gastos subió por sobre el de los ingresos, debiera hacer un esfuerzo adicional de eficiencia.

Un exalto ejecutivo recuerda que probablemente el actual gerente general, Oscar González, se retire, por tanto deberá buscarse a su mejor reemplazante, el que según quienes conocen la operación, provendría preferentemente desde la misma empresa, dentro de sus cuatro gerencias de primera línea. "Ojalá mantener un perfil eminentemente técnico de las áreas ejecutivas, con un perfil acorde a las necesidades del país", explica.

Entre los desafíos comerciales, dice Pablo Correa, está reposicionarse en los créditos hipotecarios en segmentos de clase media, entre 2 mil y 4 mil UF; desarrollar el área de garantías estatales como financiamiento puente para sectores específicos como turismo y pequeña agricultura, y financiamiento de infraestructura y concesiones, incluso en sindicato con otro bancos. Esto, eso sí, sin descuidar su tarea de reforzar la inclusión financiera y la atención a los múltiples segmentos de la población que tienen más dificultades de bancarización a través, por ejemplo, de los microcréditos, recuerda otro exejecutivo.

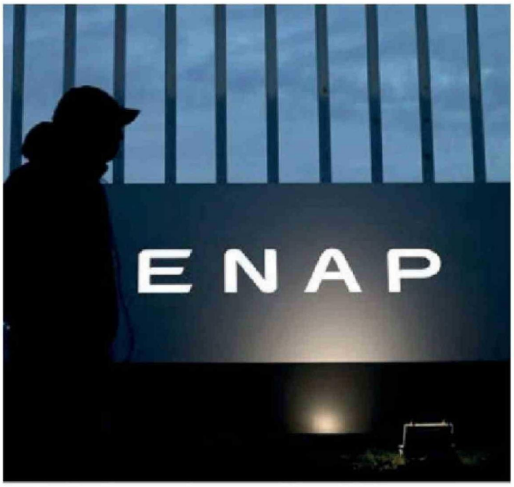
Y otra prioridad, dice este último, es reforzar las herramientas para permitir la continuidad operacional ante ataques de ciberseguridad, dado que BancoEstado representa casi la mitad de las transacciones bancarias del país.

LITORALPRESS

Fecha: 07-03-2026
Medio: La Tercera
Supl. : La Tercera - Pulso
Tipo: Noticia general
Título: **Los desafíos en las grandes empresas estatales que la futura administración de José Antonio Kast debiera priorizar**

Pág. : 3
Cm2: 718,0

Tiraje: 78.224
Lectoría: 253.149
Favorabilidad: No Definida



Metro: el efecto sistémico de la tuneladora mala

En julio del año pasado, una máquina de excavación de túneles, clave para el avance del proyecto de Línea 7 del Metro, sufrió un desperfecto que obligó en enero de este año a finiquitar anticipadamente su contrato con la empresa china con la que lo contrató y se cambió el método de construcción al tradicional.

Aunque podría parecer sólo un percance para un proceso largo de construcción, el problema de la tuneladora podría convertirse en el principal desafío de la futura administración debido al efecto sistémico que podría generar, sobre todo en términos de la calendarización de los proyectos de Metro, según prevén exdirectivos. "El tema de la tuneladora es complejo. Es un enorme desafío técnico. Es probablemente el problema más importante de todos", comentó un exvicepresidente. "Y el más caro, por sus consecuencias", agrega.

Metro tiene un plan de inversiones total para los próximos 10 años de US$9 mil millones, que considera la construcción de las líneas 7, 8 y 9, extensión de las líneas 6 y 4A, el brazo al aeropuerto y un plan de modernización que incluye la instalación de las puertas automatizadas de la Línea 1 y la remodelación de varias estaciones.

La Línea 7, que a febrero tenía un 40% de avance, se preveía entregar a fines de 2028. En caso de retraso, como consecuencia de la tuneladora defectuosa, todo ese plan podría complicarse. La idea es que esta nueva línea desestrese la colapsada Línea 1, la que más sufre con detenciones y retrasos, por lo que demoraría ese objetivo. Su calendario de proyectos se complicaría, sobre todo en términos financieros, dado que al mismo tiempo debiera estar iniciando los proyectos de las líneas 8 y 9, y concluyendo su plan de instalación de puertas automáticas en la Línea 1. "Ahí se estresarían sus finanzas", dice un exvicepresidente, recordando que parte importante de los proyectos de Metro se financian con recursos fiscales. "En época de restricción fiscal, los atrasos son más complejos; cumplir en tiempo y forma toma una relevancia especial", agrega un exdirectivo. "No sería extraño ver una recalendarización de los proyectos", dice otro.

"Es necesario revisar los niveles de endeudamiento y los vencimientos de los bonos", advierte un exdirector. La deuda financiera de Metro era de casi US$4 mil millones a septiembre pasado, US$3 mil millones de los cuales tienen vencimientos en cinco años o más. "Hacienda va a estar más exigente con los recursos", anticipa otro.

Y otra prioridad, dado el discurso del gobierno entrante, será la seguridad y el orden al interior del ferrocarril subterráneo. "Es un sello y una promesa de este gobierno, que se le va a hacer cumplir desde el primer minuto", advierte un exdirector.

Aún no han trascendido nombres para la futura presidencia de Metro, que normalmente es designada por el ministro de Transportes, que, en el caso del gobierno entrante, coincide con que Louis de Grange fue presidente de Metro en la segunda administración de Sebastián Piñera. "El ministro entrante es metrista", recuerda un exdirectivo. Pero sí hay apuestas como eventuales candidatos: el exdirector de Metro y profesor de la UC Juan Carlos Herrera y el exgerente general de EFE Patricio Pérez.

Enap: sostener para enfrentar la deuda

La actual administración de la petrolera estatal ha puesto énfasis en tres grandes lineamientos: operación, logística y deuda. Y quienes conocen la empresa creen que esas prioridades deberían sostenerse, puesto que son las adecuadas.

Un expresidente va más allá y dice que sería muy positivo mantener a la actual administración que encabeza Julio Friedmann y elegir un directorio más técnico que político, cuyo presidente incluso pudiese salir de la actual mesa. También ha rondado, al igual que en Codelco, el nombre del abogado y exministro de Energía Rodrigo Álvarez para ese puesto.

Otro exalto directivo cree que el primer desafío de la compañía es "un gobierno corporativo más fuerte", donde no se repitan situaciones polémicas como las vinculadas a viáticos u honorarios que afectaron a algunos directores actuales.

Dos expresidentes coinciden en que el nivel de endeudamiento de Enap sigue siendo alto, pese a los esfuerzos que se han realizado y que lo redujeron de un máximo de más de US$4 mil millones de deuda financiera bruta en la década pasada a los cerca de US$3.100 millones actuales. "Es necesario revisar el aumento de su endeudamiento y determinar una política de largo plazo para ello", dice uno de ellos.

En lo operativo, el foco en operación y logística es clave y hay que perseverar, dice una fuente.

Uno de los esfuerzos más relevantes de la empresa es la continuidad operacional, o sea, mantener las dos refinerías (Concón y Biobío) funcionando a tope, puesto que si no están a plena capacidad, pierden dinero. Y para ello, las mantenciones al día son fundamentales. Y en los últimos años ello ha ocurrido, por tanto hay que sostenerlo para que sus ingresos se mantengan, se logren utilidades y se haga un adecuado aporte al fisco, pero con una parte relevante que permita reducir aún más la deuda.

Asimismo, Enap ha estado trabajando en mejorar su capacidad logística, puesto que es deficitaria -buques, camiones, ductos- y su primera responsabilidad es asegurar el abastecimiento energético del país. Y en tiempos de incertidumbre geopolítica, se hace aún más necesario, por lo que otra tarea de mantención es fortalecer este esfuerzo.