

FACTOR ECONÓMICO



El plan de acción de corto y mediano plazo de Bernardo Fontaine en Codelco

El economista está trabajando en repensar la estructura corporativa, ajustar el Plan de Negocios y Desarrollo a la realidad de Codelco, devolver al presidente ejecutivo su rol histórico y anunciar el reemplazo de Rubén Alvarado, así como poner en marcha las alianzas con privados que hoy están en el papel, despejando que ello signifique la privatización de la minera estatal. Adicionalmente, esta semana deberá acudir a la Comisión de Minería y Energía de la Cámara de Diputados.

POR SANDRA BURGOS

Esta semana Bernardo Fontaine se convirtió formalmente en el nuevo presidente de Codelco. Antes de aterrizar en calle Huérfanos, donde se encuentran las dependencias del remodelado edificio, el economista se reunió la semana pasada con los ministros que representan al accionista, Jorge Quiroz de Hacienda y Daniel Mas de Minería. La cita tuvo como objetivo delinear el aterrizaje en la estatal y las definiciones que se anunciarán tras la primera reunión de directorio, celebrada el jueves.

La reunión con Hacienda no será la única, la próxima semana se agendó un nuevo encuentro con la finalidad de delinear el Plan de Negocios y Desarrollo (PND). La idea es modificar el presentado en marzo de este año (que es trianual), cuando aún estaba a la cabeza de la compañía

Máximo Pacheco. "La idea es sincerar la situación real de Codelco, su capacidad de generar flujo, y poder analizar la evolución de la deuda", señala una fuente.

Un baño de realidad es lo primero que quiere hacer Fontaine. El desafío de los primeros 90 días —un período de tiempo que parece gustarle al economista— será establecer una línea base para analizar un nuevo PND, porque todos los planes que se han presentado en los últimos años nunca se han cumplido. La idea ahora es sentarse a ver qué es lo que se puede realmente comprometer, en materia de producción, costos, flujo de caja, y evolución de la deuda.

Hoy el tema es un desafío multifactorial, por tanto, antes de focalizarse en la producción y comprometer cifras de incremento independiente de los costos —como se hizo en la era Pacheco—, ahora la idea es ver qué es lo que realmente puede hacer la

compañía y que tenga correspondencia entre costos, flujo de caja y endeudamiento. Con ese diagnóstico se actualizará el Plan de Negocios y Desarrollo.

Para ello, Fontaine en las primeras semanas se concentrará en entender, estudiar y comparar a Codelco con otras empresas que operan en este negocio, tanto dentro como fuera de Chile. Hará un benchmark de gestión, de cargos, roles, para tratar de ajustar la compañía a lo que realmente es. Codelco ya no es la principal empresa de cobre, y tampoco su meta a corto plazo es serlo, ahora el foco está en ser rentable y eficiente, que es lo que le permitirá sobrevivir cuando el súper ciclo del cobre se acabe.

Cambio de mando

El segundo punto clave es el cambio en la presidencia ejecutiva. Este aspecto no solo implica reemplazar a Rubén Alvarado, sino también

modificar el rol que cumple ese cargo o, mejor dicho, devolverle su función histórica como articulador del negocio. Antes de la era Pacheco, el ejecutivo de mayor rango de la compañía tenía un protagonismo mucho mayor. Sin embargo, durante la gestión del expresidente del directorio, dicha figura quedó más desdibujada por el fuerte liderazgo que este ejerció sobre la minera.

La idea es que el presidente ejecutivo vuelva a tener claro su rol y la responsabilidad sobre las operaciones y el día a día de la compañía, de poner en práctica la estrategia. Fontaine quiere que el cargo de presidente vuelva al origen, sin protagonismo en la operación misma.

Esa nueva visión, o mejor dicho, el recuperar ese rol, es clave para lo que viene, ya que la idea es que ese cargo sea asumido por un ejecutivo top de la industria minera, que provoque con su nombramiento una

aceptación inmediata.

El nombre ya estaría definido y se propondrá al directorio. Si bien se guarda bajo siete llaves, porque se trata de un ejecutivo que está actualmente en funciones en otra compañía, se trata de alguien a quien se le ha ofrecido el cargo en oportunidades anteriores, y que ahora estaría dispuesto a asumir el desafío porque cree que se pueden hacer cosas que antes no se podían materializar.

El mercado ya hace sus apuestas, en base a los atributos que debe tener el nuevo presidente ejecutivo y lo que necesita Codelco. Cuando se ponen esos dos elementos, la lista se achica a prácticamente dos candidatos: Jorge Gómez, actual CEO de Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi y a Iván Arriagada, CEO de Antofagasta PLC. "son los mejores ejecutivos chilenos mineros del momento", señalan en la industria.

FACTOR ECONÓMICO

De hecho, al ser consultados analistas y ejecutivos de la industria sobre quién debería asumir el cargo en Codelco, señalan textual: "Sería un golazo que fuera Jorge Gómez". Comentan que cuando llegó a Collahuasi, tras su peor crisis operativa y laboral en 2012, el ejecutivo minero implementó una agresiva estrategia centrada en la estabilización de procesos y austeridad financiera, descartando los planes inmediatos de expansión... "Gómez lideró la recuperación de Collahuasi, lo que sería una situación similar a la actual en Codelco", agregan.

Gómez logró dar vuelta la situación de la minera con medidas que aplicó para revertir las pérdidas y alcanzar rendimientos históricos. Estas consistieron en el congelamiento de la Expansión Mayor Fase III, concentrándose en estabilizar y optimizar las instalaciones actuales antes de volver a arriesgar capital en infraestructura nueva. También rediseñó los flujos de la planta y rajos mineros para asegurar una continuidad operacional constante, eliminando las fallas imprevisibles que arrastraba. Introdujo un modelo riguroso de seguridad anticipada enfocado en proteger al personal y evitar detenciones forzadas por accidentes graves, logrando índices de frecuencia récord en la industria. Renegoció contratos con proveedores y la estructura organizacional de la gerencia. Reorientó el gasto hacia activos esenciales de producción, logrando revertir un desplome productivo de 282.000 toneladas en 2012 y disparar las utilidades netas en menos de dos años. Cambió el enfoque de administración remota por una presencia directa en faena y logró destrabar los permanentes conflictos sindicales mediante un diálogo directo y acuerdos colectivos tempranos.

Cualquier semejanza con la realidad actual de Codelco, es pura coincidencia.

Asociación con privados, no privatización

El tercer punto clave en el plan de desembarco de Fontaine es la búsqueda de fórmulas para hacer crecer la empresa, pero a través de asociaciones con privados. Este será un punto clave en su relato, ya que debe dejar en claro que no es lo mismo que privatizar.

En su entorno indican que está descartada una privatización de Codelco, porque por lo demás requiere de una ley que debe pasar por el Congreso y jamás tendría los votos para sacarla adelante. "Es dar material para que toda la oposición se levante, para levantar a los sindicatos, se entraría a un tema político que va a desviar la atención de la real preocupación que es levantar la compañía", señalan. "Privatizar no es una alternativa", aseveran.

El camino, por tanto, va por fortalecer las alianzas público privadas y arreglarlas que están ya establecidas, salvo las nuevas como la de Nova Andino Lito. Hoy hay acuerdos en papel, pero no hay asociaciones ni sociedades, lo que complica poner en marcha los proyectos.

Convertir estos acuerdos o alianzas en sociedades y donde la gestión de los privados se priorice, es una de las claves. De hecho esto se quiere hacer con el acuerdo con Anglo American en Los Bronces, firmado en septiembre de 2025 y que consiste en la creación de un Plan Minero Conjunto para integrar las operaciones de sus minas contiguas: Andina (Codelco) y Los Bronces (Anglo American). Las nuevas autoridades estiman que con una sociedad compartida en propiedad por ambas mineras facilitaría la administración y explotación del yacimiento. Por tanto, lo que se buscará aquí es un vehículo para hacerlo.

Claro que esto se puede demorar un poco más porque hay temas legales de por medio. Pese a ello, las alianzas parecen ser la clave para frenar el tema de la deuda. El

El desafío sindical

POR PATRICIA MARCHETTI

La tarea inmediata de Fontaine a la cabeza de Codelco no solo será enfrentar el desafío en torno a temas productivos y financieros, sino que también deberá manejar la arista sindical, con cinco negociaciones colectivas programadas de aquí a fin de año. De acuerdo con la calendarización confirmada por la estatal a Señal DF, el primer vencimiento de instrumento colectivo que enfrentará es el del Sindicato de Supervisores de Casa Matriz, que está fechado para el 30 de junio. Conocedores de la interna indican que las tratativas ya están en curso y que, a diferencia de otros periodos, han sido "más trabadas", debido a despidos "por necesidades de la empresa" que afectaron a una veintena de socios de dicho sindicato a inicios de año y que la agrupación rechazó públicamente, aduciendo "irregularidades" y "contradicciones". Entre los desvinculados figuraban una mujer embarazada y trabajadores que habían interpuesto denuncias por acoso laboral. Tras dicho proceso, vendrá la negociación con el Sindicato de Supervisores de la División El Teniente, cuyo contrato colectivo vence el 31

de octubre de 2026. Será una prueba de fuego para los equipos negociadores de la compañía, toda vez que se trata del primer proceso de este tipo después del fatal accidente.

Y no serán los únicos: otros dos sindicatos de Chuqui tienen previsto el fin de sus instrumentos colectivos este año, específicamente el 31 de diciembre. Así, el Sindicato San Lorenzo y el Sindicato N°7 del Rajo Sur también enfrentarán sus respectivos procesos antes de la llegada de 2027. Unos días antes, el 10 de diciembre, es la fecha límite para la empresa para llegar a acuerdo con el Sindicato de Profesionales de la División Radomiro Tomic. A las negociaciones se suma también la situación específica con 6.322 trabajadores y ejecutivos de Chuquicamata, Ministro Hales y Casa Matriz respecto de los bonos recibidos por las cifras de producción de 2025, los que fueron objetadas por la auditoría interna que confirmó una sobreestimación de los números de diciembre. Un total de US\$ 14,3 millones deberían ser restituidos por dicho concepto, aunque todo estará sujeto a las negociaciones que haga Codelco con los sindicatos involucrados. 

modelo lo tendrían claro, lo que se busca es lo que se hizo con El Abra, donde Codelco se asoció con Freeport-McMoRan, gracias a un cambio legal estratégico en los años '90 que le permitió, por primera vez, formar sociedades con capitales privados para yacimientos que no estaban en explotación.

Estructura para ser más rentables

Otro de los puntos clave en el plan de Fontaine es la aplicación de un ajuste en la organización para que de verdad se pueda manejar bien la compañía. Esto implica bajar los reportes al presidente ejecutivo, con lo cual también se impide que se diluyan las responsabilidades.

Hoy la compañía tiene más de 20 ejecutivos de primera línea que reportan al CEO (de ellos 16 del comité

ejecutivo), lo cual -consideran- que hace inviable la operativa.

En esta apuesta por una estructura que permita ser más rentable, también está considerado mirar el negocio de otra forma, activo por activo, división por división, porque en el consolidado no se ven las responsabilidades, éstas se diluyen. Eso va a requerir repensar la estructura corporativa.

Los procesos pendientes

Adicional a la operación de la compañía, Fontaine tendrá que enfrentar otros requerimientos. Por lo pronto, ya ha sido citado a la comisión de Minería y Energía de la Cámara Baja, el día 3 de junio (de 14:45 a 17:00) para analizar el informe de auditoría solicitado por el Comité de Auditoría del Directorio de Codelco, que habría contabilizado como producción terminada, durante

el año 2025, cerca de 20.000 toneladas de cobre, así como los eventuales bonos de desempeño que se habrían originado como consecuencia de dicha situación. A esa cita está convocado junto a Rubén Alvarado y el auditor general interno de Codelco, Raúl Puerto. Aún no se confirma su asistencia, dado que en la misma fecha tiene dos compromisos importantes agendados con antelación.

Por otro lado, esta semana la Contraloría General de la República ofició al Presidente José Antonio Kast para informarle el inicio de una investigación especial en Codelco. Se trata de una medida poco habitual, considerando que el organismo encargado de fiscalizar a la estatal es la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco), por lo que la intervención directa de la Contraloría ocurre solo en contadas ocasiones. 