

LEONARDO CÁRDENAS

Hace dos años, el negocio central de CorreosChile comenzó a declinar. La sostenida caída en el envío de documentos y la feroz competencia en el rubro de la paquetería internacional, impulsada por el comercio electrónico, han impactado con fuerza a la empresa estatal. En abril, en medio de lo que ha sido descrito como la mayor crisis de su historia, la compañía activó un plan de ajuste que incluyó la salida de su gerenta general, Tania Perich, y el despido de 130 trabajadores.

En conversación con Pulso, el presidente del directorio, Claudio Mundaca, explicó el alcance de la reestructuración y los desafíos que enfrenta la firma a 278 años de su fundación. CorreosChile busca reforzar sus vínculos con gigantes chinos como Cainiao (ligado a AliExpress), 360 Lion, Anjun, Shopee, Shein y Temu. Como parte de esa estrategia, la nueva gerenta de logística, Marcela Soto, viajó recientemente a China para explorar nuevas alianzas.

"Nuestra búsqueda de alianzas es permanente y constantemente conversamos con Cainiao", afirmó Mundaca. En esa línea, también manifestó interés por actores emergentes: "Y en algún minuto vendrá un TikTok Shop. Entonces, hay que estar adelante de eso, porque nuestra búsqueda de alianza es permanente". Aunque aclaró que aún no hay acuerdos cerrados, precisó: "No le podría decir que está encaminado un acuerdo. Pero sí hay algunas conversaciones iniciales. Parte del hacer negocio es generar confianza primero. Y en esa etapa estamos".

El directivo explicó además cómo funciona el ecosistema logístico internacional: "Tienes sellers que no son tan grandes como Shopee, con quienes tenemos una relación directa y alianzas activas. Por ejemplo, trabajamos directamente con Shopee y también con Temu. Además, hay consolidadores como Anjun que operan para plataformas como Shein y Temu. Entonces, por un lado, tienes vínculos directos con los sellers, pero también es clave establecer relaciones con quienes consolidan estas operaciones".

CorreosChile implementó un ajuste profundo en su estructura organizacional, motivado por la necesidad de enfrentar un escenario financiero adverso y asegurar la viabilidad futura de la empresa. "Necesitábamos dar una señal de responsabilidad financiera. Tenemos una responsabilidad con una empresa súper relevante como es Correos", explicó Mundaca.

El plan ejecutado contempló una reducción en el número de gerencias: se pasó de 15 a 8, afectando directamente a gerentes, subgerentes, jefaturas y supervisores. Cerca del 60% del ajuste se concentró en las capas superiores. "Esta vez no se cortó el hilo por lo más delgado", subrayó, destacando que la base operativa no fue impactada. Como parte del rediseño, se fusionaron las gerencias de operaciones y distribución en una nueva gerencia logística, liderada por una ejecutiva con trayectoria interna.

# Presidente de CorreosChile por plan de ajuste: "Necesitábamos dar una señal de responsabilidad financiera"

**La empresa** estatal buscará financiamiento en la banca para ejecutar su plan de reestructuración y modernización, que incluye inversiones en tecnología, automatización y trazabilidad.



Claudio Mundaca, presidente del directorio de CorreosChile

## MODELO

Según Mundaca, uno de los pilares para sostener la operación ha sido la optimización de su red de distribución, basada en un sistema de micromovilidad. Por lo mismo, sostuvo que el uso de bicicletas eléctricas, scooters y carros ha permitido traspasar gran parte de la paquetería desde móviles tercerizados a la red propia de carteros. "Vemos grandes oportunidades de crecimiento en los distintos mercados nacionales, con foco en el B2B y en el mundo personas, además de continuar con el mundo internacional. Con un modelo único que apuesta a la micromovilidad: traspasamos la carga de paquetería desde móviles hasta nuestra red de carteros: de un 60% a sobre el 90% en los últimos dos años", detalló. Esta transición ha sido clave para reforzar la eficiencia operativa y reafirmar el valor estratégico de su red capilar, que opera desde Arica hasta la Antártida.

Aunque en 2024 CorreosChile cerró con ganancias por \$938 millones, el presidente del directorio, Claudio Mundaca, advirtió que esos resultados obedecen a operaciones logísticas excepcionales y no a ingresos recurrentes. "Nuestros costos altos y permanentes no están siendo cubiertos por nues-

tros ingresos estructurales", afirmó.

Mundaca también subrayó que, con la entrada en vigencia de la Ley de Transformación Digital del Estado, la empresa deberá redefinir su papel en un entorno cada vez más digital. "Queremos también tener un rol importante porque, en algún minuto, esa comunicación que hoy día nosotros hacemos vamos a dejar de hacerla, porque será digital. Tenemos que ver qué rol vamos a ocupar nosotros en ese mundo", señaló, sugiriendo un posible papel como "ministro de fe" digital.

## COMPETENCIA

"Tenemos un problema de caja, un problema financiero, y hay una industria que la velocidad con la que se está moviendo hoy día no es la velocidad con la que nosotros nos veníamos moviendo", admitió. Frente a ello, recalcó: "Tenemos que prepararnos y tomar decisiones mucho más rápidas de las que ya habíamos venido tomando".

El plan de reorganización impulsado por el directorio no se limita a medidas de corto plazo. Según Claudio Mundaca, también se está diseñando una hoja de ruta para el mediano y largo plazo, la cual deberá ser entregada a la próxima administración en 2026.

"Lo responsable para nosotros como directorio, sabiendo que tenemos un mandato finito también, es entregar un plan estructurado de mediano y largo plazo, para hacer entrega el próximo año, a quien se haga cargo de la empresa, de un camino a seguir, de un camino a transitar", afirmó.

Ese plan será financiado mediante un crédito bancario que ya cuenta con autorización del Ministerio de Hacienda. Aunque el monto aún está en definición, se proyecta un endeudamiento de largo plazo, superior a los diez años. "Vamos a ir, como cualquier empresa normal, a golpear las puertas de la banca. Y a conseguir un financiamiento en buenas condiciones para nosotros", señaló.

El préstamo se destinará a mejoras operativas, incluyendo tecnología de punta, automatización y trazabilidad. "Necesitamos mejorar la calidad de nuestro sistema, de nuestra trazabilidad de información, que nos permite, obviamente, dar mayor información a nuestros clientes que la demandan. Uno de los destinos del financiamiento que estamos hoy día gestionando tiene que ver con mejorar la eficiencia operacional de la empresa", detalló.

Parte de esa inversión también contempla integración tecnológica con los sistemas de clientes y una mejora en la experiencia de seguimiento para usuarios finales. "Hay que lograr integraciones también con los sistemas de ellos, sistemas nuestros, de tal manera que la información fluya de manera mucho más rápida." El objetivo, afirma, es que empresas, pymes o emprendedores puedan concentrarse en sus negocios y confiar en que CorreosChile manejará de forma eficaz todo el circuito logístico, con visibilidad en tiempo real.

Aunque el cambio de gobierno implicará el término del mandato actual del directorio, Mundaca espera que las próximas autoridades den continuidad al plan diseñado. "Nosotros nos comprometemos a entregar un plan de trabajo que se autofinancie y que tenga un cronograma claro, la idea es que el nuevo directorio lo tome, lo mire y pueda hacer algunos ajustes, pero en lo basal se implemente".