

Máximo Pacheco Matte preside Codelco desde el 30 de marzo de 2022 y pre-

tende dejar en ese cargo en mayo de este año, cuando termina su período. No antes. En sus últimos meses al mando de la compañía, el exministro de Energía de Michelle Bachelet exuda optimismo. En su período, la empresa firmó varias asociaciones en cobre y un gran acuerdo que le permitió entrar al litio junto a SQM, una alianza, denominada Novandino Litio, que controlará a partir de 2031. Codelco detuvo la caída de la producción de cobre y está en una curva ascendente para volver a las cifras de año. Aquí, el también presidente de Novandino responde sobre litio y cobre y sobre lo que la Codelco que recibirá el nuevo gobierno de José Antonio Kast.

Su predecesor, Juan Benavides, renunció el 11 de marzo de 2022, cuando cambió el gobierno. ¿Piensa hacer lo mismo?

-Por ningún motivo.

¿Por qué?

-Porque no corresponde. Yo tengo un decreto firmado por el Presidente de la República que establece que el término de mi mandato es el 26 de mayo, a medianoche.

¿No hay que respetar el cambio de ciclo político?

-Justamente por esa razón que la ley de gobierno corporativo fijó el término del mandato del presidente de Codelco diferenciado del ciclo político...

¿Qué atributos debe tener su reemplazante?

-Es una pregunta que hay que hacérsela al Presidente de la República.

Se la hago en términos amplios y genéricos. ¿Qué atributos debe tener el presidente de Codelco?

-Tiene que tener una capacidad de trabajo tremenda, porque este es un trabajo muy, muy intenso. He aprendido este tiempo que es muy importante tener mucha paciencia, mucha perseverancia y mucha energía.

¿Teme que el cambio en la presidencia de Codelco y en el directorio modifiquen en algo el foco, la estrategia de la empresa?

-Yo tengo una tremenda confianza en Codelco. Codelco es una empresa de una potencia que este país desconoce. Después de 54 años de ser solamente una empresa de cobre, hoy es una corporación de litio y cobre. Es un holding de empresas. Codelco ya no es más esa empresa que nace en 1971 por la unanimidad del Congreso para administrar los cuatro grandes ya-

MÁXIMO PACHECO

“Sé que el presidente electo tiene mucho aprecio y reconocimiento al trabajo que yo he hecho”

El mandato del presidente de Codelco termina el 26 de mayo y espera tener “el honor” de reunirse con José Antonio Kast antes de esa fecha. Evita la polémica con la nueva administración y resalta el estado actual de la minera. “Estamos en un momento estelar”, asegura para relevar la trascendencia del cobre y el litio en la economía global, para después reconocer que la compañía se hizo una dura autocrítica por la baja productiva y el retraso de sus proyectos estructurales.

VÍCTOR COFRÉ FOTO: GUSTAVO PINEDA

cimientos de la minería (...) Hoy día tenemos 18 asociaciones. Somos socios de todas las mayores empresas mineras del mundo: de BHP, de Rio Tinto, de Anglo American, de Teck, de Freeport, de Mitsui. Hemos firmado un memorándum de entendimiento con Glencore. Hoy el conglomerado minero que es Codelco está demostrando toda su potencia.

¿No teme que el próximo gobierno no tenga esa mirada respecto de Codelco?

-Es imposible que no la tenga, por la contribución que hace Codelco al país. Yo he ocupado solamente dos cargos públicos importantes, porque todo el resto de mi trayectoria ha sido privada. Uno fue ministro de Energía y ahora, presidente de Codelco. Chile tiene un potencial que no siempre ve. Me pasó con Energía. ¿Se recuerda usted cuando se decía que si no hacíamos Hidroaysén el país quedaba a oscuras? Era en horario prime, una publicidad que se hacía por meses, y eso le impedía al país ver su potencial: hoy 35-40% de la matriz energética de Chile es solar y eólica. Lo mismo me pasa con Codelco. No siempre vemos el potencial que tiene Codelco para construir el desarrollo de Chile, para construir a un modelo de negocios basado en la asociación público-privada que cierre el capítulo de, o mercado o Estado, de que los emprendedores están solamente en el mundo de la empresa privada...

El próximo gobierno cree más en el sector privado más que en el Estado...

Yo cada día me convengo más de que el gobierno, cualquiera sea, está mirando lo que está pasando en el mundo. En el mundo, lo que estamos viendo es que la minería es cada vez más geopolítica, donde la discusión de qué hacer con los recursos naturales es una discusión de Estado. Un muy importante alto ejecutivo mundial de la minería, uno de los iconos de la minería mundial, me insistía mucho en que quería ser socio de Codelco. Y yo le decía, pero ¿para qué quieres ser socio de Codelco si tú que crees en el sector privado? Y la respuesta que me dio en inglés fue: *“The state will always be there”*. “El Estado siempre va a estar ahí”. Los privados entienden que la asociación con el Estado para el desarrollo de recursos naturales es algo estratégico.

¿Esa visión usted cree que la tiene el nuevo gobierno?

-En mi calidad de presidente de Codelco he sido extraordinariamente cuidadoso, desde el primer día hasta el último día, de no politizar a esta empresa, de no ser un actor político.

Pero se ha reunido con autoridades del próximo gobierno.

-Efectivamente, y yo creo que todas las personas de los distintos sectores religiosos, filosóficos, políticos, económicos, sociales, podrán decir que Codelco ha fun-

cionado con sus puertas abiertas. Me he reunido con gente de todos los sectores. He llegado al reconocimiento de que hay un reconocimiento a lo que hemos hecho.

¿Codelco tiene ese reconocimiento del próximo gobierno? El entonces candidato Kast anunció una auditoría financiera, técnica y contable a Codelco.

-Mire, yo no voy a polemizar con el presidente electo, a quien respeto, con quien trabajé mucho cuando era ministro de Energía, porque él estaba en la Comisión de Energía de la Cámara de Diputados. Y yo sé que él también tiene mucho aprecio y reconocimiento al trabajo que yo he hecho...

¿Se ha juntado con él?

-No he tenido la oportunidad de juntarme con él. Evidentemente, tiene una agenda extraordinariamente ocupada, pero obviamente cuando llegue el momento de que sea el presidente de la República, para mí va a ser un honor juntarme con él.

¿Con quién se ha reunido el equipo del presidente electo?

-Con personas de la oficina del presidente electo que por razones muy obvias voy a mantener en privado.

¿Ha limado diferencias con Jorge Quiroz, el próximo ministro de Hacienda?

-Yo no he tenido diferencias con él.

¿Tuvo diferencias con un trabajo de él?

-No, no, yo tuve diferencias con Francisco Javier Errázuriz junior, que ha estado en mi oficina varias veces y ha insistido en convencerme de que tenemos que comprarle las pertenencias mineras que él tiene en el salar...

Pero Errázuriz contrató el estudio de Jorge Quiroz que usted cuestionó. ¿Debería él inhabilitarse de tomar decisiones respecto de Codelco?

-Usted no va a conseguir en esta entrevista que yo polemice ni con el ministro de Hacienda ni con el presidente electo. Son personas que merecen todo mi respeto y así lo voy a ejercer hasta el último día de mi cargo.

Litio

Vamos al litio. ¿Cuánto pesará el negocio del litio de Codelco?

-Quiero que sepa que estamos produciendo hoy litio y cobre. Estamos vendiendo hoy litio a través de una empresa filial, como es Novandino.

...no es filial de Codelco, es coligada: ustedes no controlan esa empresa hasta el 2031.

-Es verdad, hay un tecnicismo, digamos, legal. Usted, como periodista bien informado, sabe que quien consolida los resultados de Novandino hasta diciembre del 2030 en su balance es SQM.

Repito entonces: ¿cuánto va a pesar el litio en Codelco?

-Yo creo que nuestro negocio central, nuestro negocio principal,

el core business de Codelco evidentemente es y seguirá siendo cobre. De eso no hay ninguna duda, pero lo interesante es que estos son dos minerales muy complementarios, porque cuando usted está fabricando paneles solar, automóviles eléctricos, está necesitando cobre y litio. Yo entiendo que el mercado del cobre es mucho más profundo, mayor y más importante, pero fíjese que en el mundo de los negocios también uno aprende a diversificarse. Y nosotros éramos una empresa monoprodutora. Tener litio en nuestra cartera es un elemento de diversificación que le hace también muy bien a nuestras finanzas.

Dijo Novandino. ¿Por qué cambiaron a ese nombre fantasía? La empresa es Nova Andino Litio...

—La escritura en la cual se constituyó esta sociedad está como Nova Andino Litio SpA. De ahí se está definiendo una estrategia que ya ha comenzado a discutir el directorio de Novandino sobre cómo posicionar esa marca, cómo comunicarla, cómo difundirla. Hay un trabajo muy intenso, interno hoy día en la empresa. Yo estuve esta semana con el directorio de Novandino en el Salar (de Atacama) y en la planta del Carmen y una de las cosas que me llamó la atención es el orgullo que los trabajadores sienten por esta nueva empresa. Usted va a la región de Antofagasta y en el borde de la ruta 5 está desplegado un complejo químico-industrial con tecnología de punta. ¿Sabe cuánto es la extensión a lo largo de la carretera?...

Ni idea.

—Deme un número.

...¿5 kilómetros?

—Casi le achuntó. 4 kilómetros lineales de un complejo químico-industrial tecnológico de punta, que Chile no lo ve, que Chile no lo conoce, que es un orgullo. Y tenemos que partir por justamente trabajar con nuestros propios trabajadores los temas de posicionamiento de la marca, para que Chile lo vea.

La fusión tiene efecto retroactivo desde el 1 de enero del 2025. ¿Cuántas utilidades le van a llegar a Codelco por 2025?

—Estamos auditando eso. Los auditores aún no nos han entregado el valor, pero como usted bien sabe, nos corresponde el margen operacional de 33.500 toneladas, al precio que se vendieron, obviamente. Ese dividiendo se va a pagar en abril.

¿Nombraron ya el comité técnico para que definirá Salar Futuro?

—Ese es un comité relevante para decidir Salar Futuro, que es el proyecto más emblemático de esta nueva compañía, porque queremos justamente dar un salto tec-



nológico, ambiental y económico.

¿Definieron al comité técnico?

—Aún no. Yo espero que esto suceda en la próxima reunión de directorio.

¿Sigue en el cronograma presentar el Estudio de Impacto Ambiental a mediados de este año?

—Absolutamente. Es un compromiso a machete.

Ha respondido y sé que le incomoda la pregunta. ¿Se está "aperrando" usted por dos años en Novandino?

—Me extraña su pregunta porque lo que más importa acá es que reconozcamos que esta empresa tiene una institucionalidad. Y la institucionalidad establece claramente que es el directorio Codelco quien

nombra a los directores en Novandino, cosa que el directorio Codelco hizo por la unanimidad de sus integrantes. Nombró a tres personas: Josefina Montenegro, Alfredo Moreno y yo. Y luego, SQM también nombró a sus tres representantes. Nos constituimos como directorio y en ese directorio, por la unanimidad de los directores, me eligió como presidente del directorio.

Voy más allá de la legalidad. Usted deja Codelco en mayo, pero se mantendrá en una de sus coligadas más relevantes.

—Así es.

¿No debería salir?

—No, por ningún motivo.

¿No le ha planteado a nadie del

próximo gobierno esa posibilidad?

Ninguno, a nadie. En general, creo que fue muy importante la opinión que dio la vocera de la Oficina del Presidente Electo cuando explicó que, en relación a este nombramiento, se habían respetado las institucionalidades.

Cobre

Vamos al cobre. La industria está en un periodo de fusiones. ¿Cómo afecta esto a Codelco?

—Hay tenemos una red de alianzas que nos permite que todo esto que está pasando potencie nuestras asociaciones. El mundo está mirando a la minería cada vez con más interés, la minería ha transformado al cobre y al litio en sus estrellas y Codelco está sentado aquí en primera fila.

Pero los grandes actores se están juntando con otros grandes actores. ¿No pierde terreno Codelco ante la aparición de jugadores de mayor tamaño?

—Para nada. Los que se están juntando son todos socios nuestros, de manera que estamos en el mismo barrio, estamos en la misma liga.

El modelo que tenemos es un modelo de asociación: otros tienen un modelo de fusión, otros tienen el modelo de adquisición. El modelo nuestro es un modelo exitoso, estratégico y de largo alcance.

¿Y por qué no han combinado ese modelo de asociación con un modelo de adquisición?

—Nosotros tenemos un tremendo recurso, el mayor de todos, que son nuestras reservas mineras. Y cuando uno tiene las mayores reservas de cobre y litio del mundo, uno lo que tiene que hacer es cuidar su despensa.

¿La producción de cobre se va a recuperar o no?

—Se está recuperando. Yo asumí la presidencia de Codelco cuando la producción estaba cayendo de manera dramática. Perdimos 300 mil toneladas de producción en el año 2022 y 2023. Una empresa que produce 1.600.000 toneladas y cae a 1.300.000 toneladas es otra empresa. La producción de Codelco dejó de caer, se estabilizó y de aquí para adelante empieza a crecer. Codelco le va a dar muy buenas noticias al país este año. Nuestro Ebitda del año 2025 va a ser algo superior a los US\$ 6.500 millones de dólares. Primicia para usted.

¿Y el aporte al Estado?

—Algo superior a US\$ 1.700 millones. No hay en Chile ni una empresa, ni un conglomerado de empresas que tenga una capacidad de generar un Ebitda de US\$ 6.500 millones en un año. La empresa está en un momento en el que estamos con proyectos estructurales que están terminando su ejecución, ya en pleno *ramp-up* la mayoría

de ellos. Consumimos 5.500 litros por segundo de agua y vamos a inaugurar en los próximos meses la primera desaladora de Codelco, en Tocopilla. Hemos hecho gestiones significativas en materia de construir un clima laboral en la empresa, un clima de paz laboral. Hemos atraído una enorme cantidad de mujeres, no hay ninguna empresa minera en Chile que tenga más mujeres que nosotros. El 20% de nuestra dotación son mujeres y 40% de todo lo que contratamos en el año 2025 fueron mujeres. Nosotros necesitamos confirmar y validar que somos una empresa líder para las futuras generaciones (...) Estamos rejuveneciendo Codelco, lo estamos potenciando, diversificando con nuevos negocios, estamos con un modelo de negocios que permite asociarse con las mayores empresas líderes del mundo. Estamos en un momento estelar.

Entiendo su optimismo, pero y más allá de su período, ¿qué autocrítica debe hacer Codelco por haber perdido esas 300 mil toneladas, por haber registrado sobrecostos y retrasado sus proyectos estructurales? ¿Qué crítica debería hacerse como empresa?

—Nos hemos hecho una crítica descarnada y hecho conversaciones que son difíciles de hacer. Hemos hecho cálculos alegres muchas veces con nuestros proyectos, hemos tratado de aprobar proyectos con una velocidad probablemente que no era prudente. No fue fácil para Codelco transformarse en una empresa que produce cobre, con un presupuesto de operación, a ser una empresa que también tiene un segundo piso, que es el presupuesto de inversión. Nuestro presupuesto de inversión anual son US\$ 5.000 millones: no hay ninguna otra empresa en el mundo que invierta US\$ 5.000 millones al año en cobre. Esa empresa que administra este presupuesto de inversión es una empresa distinta que la que administra la operación, son otros talentos, otros profesionales, otra disciplina...

¿Y esa empresa no estaba preparada para la magnitud de ese desafío?

...Y ese desafío nos causó muchos dolores de cabeza. No solamente a nosotros: en general en el mundo, la minería ha sufrido con sus proyectos. En Chile, la minería ha sufrido con varios megaproyectos que estuvieron muy fuera de presupuesto y muy fuera de plazo, pero eso no es un consuelo para nosotros, porque queremos ser líderes y tenemos mucho que aprender, mucho que mejorar en nuestra gestión como empresa: eso lo estamos haciendo, nos importa y nos importa mucho. ●