



POR SANDRA BURGOS

El lunes parte una nueva semana intensa para Codelco. Será su junta de accionista, en la cual su presidente Máximo Pacheco se despedirá públicamente en términos formales y frente a los representantes del accionista, los ministros de Hacienda Jorge Quiroz y el biministro de Economía y Minería, Daniel Mas. Este último ha sido el que ha tenido más protagonismo en cuanto a referirse a la situación de la minera estatal.

Si bien, Pacheco puede mantenerse hasta fines de mayo en su posición, el Ejecutivo ya ha anunciado que el nombre de quien presidirá la estatal está definido y lo más probable es que se conozca pasada la junta de accionistas. Se trata del economista Bernardo Fontaine, quien llegaría al directorio acompañado de Luz Granier [exdirectora de Metro y actual directora de Entel]. El tercer nombre que aterrizaría en el directorio aún no ha trascendido, aunque hasta hace unas semanas se hablaba del académico de la UCLA, Sebastián Edwards, pero finalmente no estaría en la lista. En los próximos días el misterio se resolverá.

Mientras tanto, en estos días Pacheco ha estado preparando el discurso que leerá en la junta, el cual ha trabajado personalmente, de hecho cercanos al directorio indican que tienen idea de algunos lineamientos del relato, pero que hasta el cierre de esta edición no habían podido tener acceso al contenido.

Por su parte, el gobierno se prepara para tomar las riendas de Codelco, una empresa que ha estado en las últimas tres semanas expuesta al escrutinio público por sus resultados, no por "las utilidades históricas" destacadas en su comunicado de prensa en el marco de la entrega de resultados —influidas por un efecto contable de Nova Andino Lito—, sino por las condiciones de producción, el endeudamiento y los costos que la tienen en el cuarto cuartil de empresas más ineficientes del sector minero.

El nuevo Gobierno tiene claro que desde el primer día que asuman sus nuevos representantes en el directorio, se iniciará la "operación de salvataje de Codelco", la cual no será fácil, porque no se trata de un tratamiento cosmético, sino de una cirugía mayor.

En lo central, la preocupación está en que esta compañía no está produciendo plata, se endeuda para pasarle flujos al Estado, está entre las

Los planes del gobierno para iniciar la "operación salvataje" de Codelco

Este lunes es la última junta de accionistas que liderará su presidente Máximo Pacheco, tras ello vendrán los nombramientos de su nuevo presidente y directores que debe poner el gobierno. Así se instalará una nueva era que busca hacer cambios sustanciales para hacer sostenible a la compañía.

empresas con los costos más altos, con un corporativo mal organizado y una ley que impide el desarrollo de alianzas público-privadas en forma eficaz.

Por tanto, ven que la solución pasa por varios pasos clave, pero también por un relato que sensibilice a la compañía, a sus trabajadores, a los políticos y a la ciudadanía de que "hay que salvar a Codelco", no privatizarla, sino sincerarla y trabajar sobre esa base.

Fuentes del gobierno indican que "cuando una empresa está en esta situación se debe mejorar la gestión del negocio, vender activos o asociarse... buscar capital de alguna manera".

Los planes para hacerla sostenible

Más que seguir buscando culpables, la nueva administración lo que buscará será hacer un rápido

diagnóstico y tomar decisiones.

En el Gobierno saben que Codelco tiene un valor para el Estado y, por lo tanto, la intención es tomar las medidas claves para salvarla, para evitar que siga incrementando su deuda, para analizar la continuidad de los proyectos estructurales, para intervenir su gestión... y para, sobre todo, sincerar lo que es y lo que será la minera.

Esto partirá por la revisión de su Plan de Negocios y ver lo realista que es. Por tanto, lo primero que se hará es sincerar la situación actual de la compañía, para así poder hacer cambios importantes, que hagan sostenibles las operaciones y no se convierta en un futuro Enacar.

Esta sostenibilidad de la empresa hace necesario pensar en un Codelco distinto, dicen.

El análisis es que hoy la minera estatal tiene cuatro veces más deuda que cualquier minera grande, y que

esa deuda solo se sostiene porque hay una garantía explícita del estado, por tanto hay que atajarla antes de que la firma entre a un terreno más complejo.

Venta de activos

Otro de los puntos que está dando vueltas es que la empresa tiene que concentrarse en los activos que son más relevantes. Tiene una serie de minas de mediana minería que podrían enajenarse, no por achicar Codelco, sino por concentrarse en lo que vale la pena y no tener esta mochila de deuda gigante, explican cercanos al gobierno.

Esto repercute mucho en los costos, porque al final si la compañía no tiene dinero, tampoco lo tiene para modernizarse. Y aquí se lanza el ejemplo de El Teniente, que requiere a raíz de los accidentes que ha tenido, urgente una automatización.

Alianzas con privados

El tema de las alianzas parece ser la clave para frenar el tema de la deuda. Lo que se está mirando en este sentido es el modelo de El Abra.

Codelco logró asociarse en El Abra (hoy de 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.

Esa fórmula es la que se quiere replicar en el futuro, lo cual requiere de un cambio legal.

De hacerse, esto se podría replicar en el acuerdo con Anglo American en Los Bronces, firmado en septiembre de 2025 y que recibió luz verde de las autoridades de libre competencia en marzo de 2026. Este consistió en la creación de un Plan Minero Conjunto para integrar las operaciones de sus minas contiguas: Andina (Codelco) y Los Bronces (Anglo American).

El gobierno considera un paso importante este acuerdo, pero ve que limita mucho los procesos, por lo cual buscaría hacer los cambios legales, para así acercarse a Anglo y buscar una fórmula parecida a la de El Abra, con una sociedad compartida en propiedad por ambas mineras, dado que ven que el modelo actual de producción conjunta, va a ser muy complejo de administrar como está, por lo cual es un tema que se analizará para profundizar.

La estructura ejecutiva

Otro de los temas que se está estudiando es la estructura administrativa de Codelco. 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. Esto se produce porque la cuprífera opera con una estructura de alta dirección más amplia que la de las mineras privadas, debido a su compleja organización por divisiones geográficas. Su Comité Ejecutivo está compuesto por 21 integrantes, liderados por el presidente ejecutivo e incluye tanto a los vicepresidentes corporativos como a los gerentes generales de sus distintas divisiones.

Si se analiza a las compañías mineras que compiten con Codelco, se observa que tienen menos de la mitad.

BHP, Anglo y Rio Tinto, por ejemplo, operan con equipos ejecutivos compactos, generalmente integrados por entre 9 y 12 directivos de alto nivel. BHP cuenta con un Executive Leadership Team de 9 miembros.

Anglo American tiene 10 miembros en el equipo, que por lo demás fue simplificado y reestructurado en julio de 2025 para agilizar la toma de decisiones.

Rio Tinto tiene un Executive Committee compuesto por 9 miembros. La empresa también redujo recientemente el tamaño de su junta directiva para mejorar la eficiencia operativa.

Por tanto, modelos a seguir hay muchos. 