



Ex presidente ejecutivo de Codelco, Sonami, Consejo Minero y BHP Base Metal, radicado en México

DIEGO HERNÁNDEZ: “Chile está en una situación mejor que el resto de los países; y el cobre, mejor que otros commodities”

El histórico ejecutivo minero sostiene que no hay fundamentos económicos para que el gobierno de Trump aplique aranceles al cobre. No tiene la capacidad para generar la cantidad que necesita, ni tampoco inversiones para sustentarla, indica. “Tenemos una balanza comercial deficitaria, por lo que el principal argumento económico que mira Trump no se aplicaría”, subraya. Pese a ello, llama a la cautela: “Si (la guerra comercial) dura meses, va a tener consecuencia en la demanda de cobre”. • **MARÍA JOSÉ TAPIA**

Diego Hernández lleva dos años viviendo en México. Quien fuera presidente ejecutivo de Codelco, de Sonami, del Consejo Minero, de BHP Base Metal, y de AMSA hoy es director del Grupo Bal, uno de los principales holdings del país azteca, matriz de las mineras Peñoles y Fresnillo, del retailer Palacio de Hierro, y de una serie de empresas financieras y agropecuarias. Desde esa ubicación geográfica, no solo mira de cerca lo que ocurre en Estados Unidos al ser uno de los países foco de las determinaciones del mandatario norteamericano, sino que además, dada su vasta experiencia laboral, pone especial acento a lo que podría suceder si Donald Trump establece aranceles al cobre. Ya el lunes anunció un alza de 25% para las importaciones de acero y aluminio, lo que comenzaría a regir el 4 de marzo. “Este es un grupo diversificado, y donde nos puede afectar más es en las empresas mineras”, responde frente a la mirada desde Bal. “Hay que manejar esto, no creemos que esos 25% si es que se llegan a implementar, vayan a durar eternamente, creo que es una cosa más de corto plazo”.

—¿Se esperaba los anuncios de esta semana?

—“No. Estados Unidos estaba con una política de disminuir la dependencia económica de China y para eso la estrategia era el *nearshoring*, básicamente llevar a Estados Unidos la capacidad manufacturera que fue perdiendo, pero eso era con base en Estados Unidos y en sus aliados, donde los principales son México, Canadá (con quienes tiene el TMEC) y los países con Tratados de Libre Comercio, entre ellos Chile. Los que pertenecían a ese círculo estaban esperanzados de que iban a poder hacer buenos negocios y crecer. Con la llegada de Trump todo cambió. Fuera de ponerle 10% de aranceles a los productos chinos, amenazó a sus socios del TMEC con aranceles de 25%, aduciendo que con ambos la balanza comercial de Estados Unidos es deficitaria. El alza la postergó al 1 de marzo, e hizo algunas exigencias que están relacionadas con la inmigración, el tráfico de fentanilo que deberían disminuir. Pero posteriormente volvió a usar argumentos económicos, diciendo, ‘perdemos plata con estos socios comerciales, porque nuestra balanza comercial es deficitaria’. Al final, hay una nebulosa y es difícil saber qué es lo que Trump quiere en el corto plazo”.

—Además que si es un fin económico, va en contra de otra de las metas que es reducir la inflación...

—“Salvo que esté presionando en el corto plazo para anticipar la renegociación de sus tratados, particularmente del TMEC, pero esto genera una serie de ruidos, afecta la confianza y desorienta. Y eso puede promover una recesión; una disminución de las inversiones. La cosa está bastante confusa y es difícil saber si esto es una herramienta para renegociar sus tratados o si habla en serio y quiere tener una balanza que no sea deficitaria con sus principales socios comerciales”.

—¿Hay argumentos para que Trump pueda cumplir el anuncio de ponerle aranceles al cobre?

—“No hay fundamentos económicos. Si los pone, lo único que va a hacer es aumentar el costo a la manufactura de cobre en Estados Unidos, un país que tiene una producción de mina de 1.100.000 o 1.200.000 toneladas y un consumo de 1.700.000. Entonces, el déficit es de unas 850.000 toneladas. Y Chile exporta 570.000 de esas, lo que es más o menos el 10% de nuestra producción. Entonces, si efectivamente hay un arancel, ¿quién paga esa tarifa?, ¿el cliente o el productor? Si el productor puede colocar ese cobre en otro país, probablemente se va a encarecer el cobre en Estados Unidos. Chile está en una situación mejor que el resto de los países; y el cobre, mejor que otros commodities. Entonces si el Gobierno maneja bien la relación con Estados Unidos deberíamos reducir el riesgo y el daño”.

—¿Chile está mejor que otros países de Latinoamérica?

—“Sí, porque tenemos una balanza comercial deficitaria, por lo que el principal argumento económico que mira Trump no debería funcionar. Lo segundo es que no va a trasladar las minas a Estados Unidos. Entonces, no hay muchos incentivos para castigar a Chile. Estamos en una situación más segura. Ahora, lógicamente, no tenemos que repetir lo que hizo Petro en Colombia. *Low profile*”.

—Pero podría tener implicancias indirectas sobre todo para una economía tan abierta como la chilena...

—“Si mantiene estos aranceles y esta guerra comercial, nos pegaría a mediano plazo porque probablemente podría haber una recesión, podrían desvalorizarse las monedas de los países en vías de desarrollo como Chile, etcétera. Puede tener una serie de efectos en el comercio mundial que afectarían la economía, pero es un riesgo que no depende del cobre, depende de la política que va a seguir haciendo Trump”.

—El precio del cobre bajó tras los anuncios, ¿hay fundamentos para que el valor se siga ajustando a la baja?

—“Desde el año pasado, hay señales donde el cobre ha tenido un precio más alto que el factor oferta y demanda. Con esa misma oferta y demanda en períodos anteriores, el precio estaba más bajo”.

—¿Y por qué ahora está más alto?, ¿por factores como la electromovilidad, transición energética?

—“Los analistas decían ‘it’s the sentiment’. O sea que el sentimiento del mercado era que el cobre debía tener un precio como el que tenía y no más bajo, porque venía el tema del cambio climático, las energías renovables, la transición energética, etcétera. Hoy los inventarios en las tres bolsas de metales principales en Shanghái, Nueva York y Londres, están en 517.000 toneladas versus 189.000 toneladas en el mismo período del año pasado. Si juntamos oferta y demanda y un escenario con Trump donde la economía mundial debería crecer menos, sí podría afectar en el precio este año”.

—Las proyecciones de Cochilco son 4,25 dólares la libra, ¿es optimista?

—“Estoy de acuerdo con esas proyecciones pre-Trump. Ahora, sí está haciendo esto para presionar una renegociación y después volver atrás, ok, pero si esto dura más tiempo, tres, cuatro meses, efectivamente va a tener consecuencia en la demanda de cobre y va a afectar la economía china que consume más de la mitad del cobre, por lo que va a afectar”.

TLC: “Puedes tener un argumento para no cumplir”

—¿Cuánto nos protegen los Tratados de Libre Comercio?

—“Siempre puedes tener un argumento ‘legal’ para justificar el no cumplir un TLC, no son como la Constitución. El argumento que él está usando para no cumplir las obligaciones en el TMEC, son el interés nacional por el tema del fentanilo, la inmigración, etcétera. Y ese interés nacional siempre se puede argumentar. Chile y Estados Unidos, no tienen el mismo peso específico, por lo que Chile tiene que ser muy cuidadoso. El arancel al cobre no beneficia a Estados Unidos y tal vez por eso no lo ha puesto. El déficit del cobre que tiene es porque no hay industria, no hay apetito para invertir en fundiciones. Entonces no hay justificación y eso nos podría ayudar”.

—La Asociación de Productores de Cobre le mandó una carta a Trump. Y le dijo que al 2035, las importaciones podían llegar al 60%.

—“Sí, claro. Los permisos en Estados Unidos se demoran lo mismo que en Chile. Hay pocos proyectos mineros que hayan sido aprobados en los últimos 15 años. China tiene, además, un 50% de la capacidad de fundición y refinera del mundo, donde son eficientes y con costos bajos. Estados Unidos no va a querer ni le interesa tener una capacidad de fundición

equivalente a la China. O sea, no tiene sentido económico”.

—¿La industria chilena de cobre tiene la capacidad de sortear bien estas volatilidades?

—“La industria tiene cierta fortaleza. Desde el punto de vista financiero, excepto Codelco, están en una situación relativamente cómoda en cuanto a deuda. Tienen inversiones que son maduras y no tienen que financiar gastos. Los precios han estado bien. Si llegara a bajar el precio del cobre, inevitablemente el peso se va a desvalorizar y más o menos 50% del costo de las mineras es en pesos y el otro 50% en dólares, es decir, eso da una especie de seguro que la industria minera tiene en Chile, y pagamos la prima cuando el precio está muy alto”.

—¿Y Codelco?

—“Una de las fortalezas de Codelco ha sido su buen equipo comercial. Tiene presencia en Europa, en China, Japón, etcétera. Entonces, tiene la cierta flexibilidad para poder sortear esto bien”.

—Tomás Flores recordaba que en la anterior guerra comercial entre China y EE.UU. el precio del cobre cayó cerca del 18%.

—“Sí, ahora la gran incógnita es si Trump está haciendo todo esto como medidas de presión de corto plazo, o si efectivamente él quiere entrar en una cruzada de mediano plazo para que Estados Unidos reconstruya su parque manufacturero. Otra cosa es que en Chile hay poca inversión china en minería. Entonces si tú afectas a la minería chilena estás afectando a Chile y a las empresas mineras occidentales. Eso es distinto en otros países: en Perú hay un porcentaje mayor de empresas chinas, o en África donde es mucho más”.

“Tenemos poder de negociación”

—Expertos han sostenido que Chile debería crear un bloque mayor para reducir las vulnerabilidades.

—“No, porque entre Chile y Perú —que tenemos los mismos intereses desde el punto de vista del cobre— somos un porcentaje muy relevante de la producción mundial, cerca de 40%, y con eso nadie nos puede desconsiderar, tenemos poder de negociación”.

—¿Se debería declarar al cobre como recurso de seguridad nacional?

—“Se podría, ahora depende cómo y para qué. Con una visión de mediano largo plazo, Chile tiene que reforzar su producción de cobre. Estamos viendo que está bajando, que nos estamos haciendo trampas en el solitario con los permisos. Creo que está más o menos maduro, por las circunstancias externas, la idea de que Chile debería tener una política de cobre más activa. El Estado debería tener una estrategia de producción de cobre y no dejar que el mercado sea el único factor”.

—¿Y cómo hacerlo?

—“Podría estar madura una idea de restablecer algo parecido al DL-600 y que efectivamente los permisos ambientales en proyectos clave se tramiten como un tema de interés nacional y se den en los plazos”.

—Dada la situación de Trump, ¿Chile se podría ver forzado a tomar posición entre China y Estados Unidos?

—“Chile es un país chico. China es nuestro principal socio comercial y Estados Unidos es el líder de occidente; tenemos que tener buena relación con ambos, manejar esa dualidad de la mejor manera posible. No tenemos ningún liderazgo en América Latina y el arancelización el Gobierno tampoco tiene como meta ser líder en algo. Hay que seguir esa misma ruta. Pragmatismo responsable”.

se han reinventado en algún momento. Por ejemplo, BHP pasó de ser una empresa que tenía 100 operaciones en 25 países a ser una empresa mucho más sencilla. Codelco tiene casi la misma estructura organizacional de los últimos 30 años. No se ha reinventado. Y es el momento de reinventarse, sacudir un poco y cambiar la organización”.

—¿Y por qué no se reinventó cuando estuvo a cargo en 2010 o sus sucesores?

—“No era necesario. Su situación se empezó a complicar en los últimos diez años. Y creo que se pueden hacer cambios que permitan oxigenar, hay distintas alternativas. Tal vez se podría pensar en Codelco como un *holding* financiero que tuviera distintas empresas, por ejemplo Teniente, Andina, Codelco norte, etc., y que cada una de ellas fuera más autónoma en temas de producción y de proyectos. Y que el *holding* arriba se preocupara de la comercialización y la parte financiera. No es la única alternativa, pero hay que pensar en voz alta, porque lo que está claro es que si tú no tienes buenos resultados y haces más de lo mismo, no vas a mejorar tu resultado”.

—¿El problema de deuda de Codelco complica su posición frente a este escenario?

—“El problema principal de Codelco es su deuda que es una deuda de Chile. Porque en el fondo, a través de todos los gobiernos lo que se ha hecho es sacar todas las utilidades, y que Codelco limitadamente reinvierta con deuda. Y antes tenían menos inversiones que hacer y se endeudaba en proyectos que bastante rentables como Radomiro Tomic, Gaby, Ministro Hales. Pero hoy tiene que invertir para mantener la producción. Entonces, hoy la deuda de

Codelco es de US\$ 20.000 millones que deberían estar como deuda del Estado de Chile y no de Codelco”.

—¿Codelco no debería entrar todos sus excedentes?

—“Sí, pero hay US\$ 20.000 millones que son complicados. Entonces, parte de eso debería ser deuda del Estado. Es lo que en el fondo hicieron con Enami vía Codelco. Enami no tenía condiciones de financiarse, entonces sacaron esa deuda vía la venta de Quebrada Blanca a Codelco. Y el otro es tema es la competencia. Las empresas mineras privadas globales

se han reinventado en algún momento. Por ejemplo, BHP pasó de ser una empresa que tenía 100 operaciones en 25 países a ser una empresa mucho más sencilla. Codelco tiene casi la misma estructura organizacional de los últimos 30 años. No se ha reinventado. Y es el momento de reinventarse, sacudir un poco y cambiar la organización”.

—¿Y por qué no se reinventó cuando estuvo a cargo en 2010 o sus sucesores?

—“No era necesario. Su situación se empezó a complicar en los últimos diez años. Y creo que se pueden hacer cambios que permitan oxigenar, hay distintas alternativas. Tal vez se podría pensar en Codelco como un *holding* financiero que tuviera distintas empresas, por ejemplo Teniente, Andina, Codelco norte, etc., y que cada una de ellas fuera más autónoma en temas de producción y de proyectos. Y que el *holding* arriba se preocupara de la comercialización y la parte financiera. No es la única alternativa, pero hay que pensar en voz alta, porque lo que está claro es que si tú no tienes buenos resultados y haces más de lo mismo, no vas a mejorar tu resultado”.

se han reinventado en algún momento. Por ejemplo, BHP pasó de ser una empresa que tenía 100 operaciones en 25 países a ser una empresa mucho más sencilla. Codelco tiene casi la misma estructura organizacional de los últimos 30 años. No se ha reinventado. Y es el momento de reinventarse, sacudir un poco y cambiar la organización”.

—¿Y por qué no se reinventó cuando estuvo a cargo en 2010 o sus sucesores?

—“No era necesario. Su situación se empezó a complicar en los últimos diez años. Y creo que se pueden hacer cambios que permitan oxigenar, hay distintas alternativas. Tal vez se podría pensar en Codelco como un *holding* financiero que tuviera distintas empresas, por ejemplo Teniente, Andina, Codelco norte, etc., y que cada una de ellas fuera más autónoma en temas de producción y de proyectos. Y que el *holding* arriba se preocupara de la comercialización y la parte financiera. No es la única alternativa, pero hay que pensar en voz alta, porque lo que está claro es que si tú no tienes buenos resultados y haces más de lo mismo, no vas a mejorar tu resultado”.

se han reinventado en algún momento. Por ejemplo, BHP pasó de ser una empresa que tenía 100 operaciones en 25 países a ser una empresa mucho más sencilla. Codelco tiene casi la misma estructura organizacional de los últimos 30 años. No se ha reinventado. Y es el momento de reinventarse, sacudir un poco y cambiar la organización”.

—¿Y por qué no se reinventó cuando estuvo a cargo en 2010 o sus sucesores?

—“No era necesario. Su situación se empezó a complicar en los últimos diez años. Y creo que se pueden hacer cambios que permitan oxigenar, hay distintas alternativas. Tal vez se podría pensar en Codelco como un *holding* financiero que tuviera distintas empresas, por ejemplo Teniente, Andina, Codelco norte, etc., y que cada una de ellas fuera más autónoma en temas de producción y de proyectos. Y que el *holding* arriba se preocupara de la comercialización y la parte financiera. No es la única alternativa, pero hay que pensar en voz alta, porque lo que está claro es que si tú no tienes buenos resultados y haces más de lo mismo, no vas a mejorar tu resultado”.

Codelco: “Es el momento de reinventarse, sacudir un poco y cambiar la organización”

—¿El problema de deuda de Codelco complica su posición frente a este escenario?

—“El problema principal de Codelco es su deuda que es una deuda de Chile. Porque en el fondo, a través de todos los gobiernos lo que se ha hecho es sacar todas las utilidades, y que Codelco limitadamente reinvierta con deuda. Y antes tenían menos inversiones que hacer y se endeudaba en proyectos que bastante rentables como Radomiro Tomic, Gaby, Ministro Hales. Pero hoy tiene que invertir para mantener la producción. Entonces, hoy la deuda de

se han reinventado en algún momento. Por ejemplo, BHP pasó de ser una empresa que tenía 100 operaciones en 25 países a ser una empresa mucho más sencilla. Codelco tiene casi la misma estructura organizacional de los últimos 30 años. No se ha reinventado. Y es el momento de reinventarse, sacudir un poco y cambiar la organización”.

—¿Y por qué no se reinventó cuando estuvo a cargo en 2010 o sus sucesores?

—“No era necesario. Su situación se empezó a complicar en los últimos diez años. Y creo que se pueden hacer cambios que permitan oxigenar, hay distintas alternativas. Tal vez se podría pensar en Codelco como un *holding* financiero que tuviera distintas empresas, por ejemplo Teniente, Andina, Codelco norte, etc., y que cada una de ellas fuera más autónoma en temas de producción y de proyectos. Y que el *holding* arriba se preocupara de la comercialización y la parte financiera. No es la única alternativa, pero hay que pensar en voz alta, porque lo que está claro es que si tú no tienes buenos resultados y haces más de lo mismo, no vas a mejorar tu resultado”.



Diego Hernández, ex presidente ejecutivo de Codelco