



Futuro de Codelco

Las compañías mineras se encuentran ante una encrucijada que las ha dividido en dos grupos, como lo explicitó hace poco el semanario *The Economist*: los gigantes tradicionales del rubro —representados por empresas como BHP, Rio Tinto y Vale— y una serie de compañías estatales chinas. Las primeras asumen sus nuevos proyectos con mayor cautela frente a los riesgos, en comparación con las empresas chinas, dispuestas a trabajar en entornos institucionales débiles, con menores exigencias ambientales y de derechos humanos, pero con mayor riqueza minera. En efecto, cada vez resulta más difícil desarrollar nuevos proyectos: los plazos para conseguir los permisos se han extendido, los estándares de las exigencias ambientales y de otro tipo necesarios para operar se han elevado, y la cuantía de las inversiones en que se debe incurrir, por la baja de las leyes y por las mismas exigencias antes mencionadas, se ha incrementado, especialmente en los países donde tradicionalmente se ha desarrollado la minería, como el nuestro.

En este escenario resulta pertinente volver a preguntarse por el futuro de Codelco. Por una parte, se trata de una empresa estatal con varias minas de cobre propias en explotación, con un gran número de pertenencias en el país posibles de explorar y, eventualmente, explotar, y con asociaciones con otras empresas mineras; a ello se ha agregado el litio —a partir de las definiciones estratégicas que el Gobierno adoptó respecto de ese metal— como una nueva línea de negocios. Y por otra parte, la compañía se ha visto enfrentada a numerosos problemas para mantener la producción de sus actuales yacimientos —de hecho, su producción ha caído en los últimos años—, pues sus proyectos estructurales, concebidos originalmente para aumentarla, se han topado con complejos problemas técnicos y la necesidad de importantes aumentos de inversión, lo que ha significado incre-

Aunque la creciente asociación con otras empresas de prestigio parece una estrategia apropiada, el éxito no está asegurado.

mentar su endeudamiento a niveles que para algunos resultan preocupantes. Asimismo, su dueño, el Estado de Chile, se enfrenta anualmente al dilema de extraer todas las utilidades que Codelco genera, porque las requiere para sus propios proyectos sociales, o permitir la reinversión de una parte de ellas, para evitar el excesivo endeudamiento de la compañía y acelerar así la estabilización o, incluso, el crecimiento de su producción.

Como lo ha planteado el presidente de su directorio, la ley que hoy regula la gobernanza de Codelco, aprobada hace 15 años, ha otorgado a la compañía una relativa independencia y autonomía del poder político. Ella se ha visto ratificada por el prestigio y experiencia que hasta ahora han aportado quienes han sido escogidos para conformar su directorio. Esto ha permitido a la empresa reconfigurar su estrategia, reforzando de manera explícita lo que hasta ahora habían sido decisiones

aisladas. Dicha estrategia está orientada a la creciente conformación de asociaciones con compañías mineras de prestigio, con las que explotaría yacimientos existentes o nuevos, aprovechando la tecnología y recursos financieros de estas —incluido el litio, pues la estatal chilena no tiene ni la experiencia ni la tecnología necesaria—, como una forma de rentabilizar activos subexplotados. Así se entiende su asociación con Anglo American en Los Bronces-Andina, con Rio Tinto para el proyecto Nuevo Cobre en Atacama, con Teck, al adquirir el 10% que Enami tenía en Quebrada Blanca; con Freeport McMoran en El Abra, y la asociación con SQM para el litio del salar de Atacama y con la misma SQM u otras empresas para explotar el del salar de Maricunga.

Y aunque esta parece una estrategia apropiada, dado el actual entorno, ella no asegura el éxito, pues los problemas que enfrenta la compañía en sus actuales operaciones siguen siendo complejos y desafiantes.