

# ACUERDO CODELCO- ANGLO AMERICAN

## La historia de un largo viaje de más de una década

**M**iami, Barcelona, Riad. Cada vez que, en los últimos 15 años, había un foro global de líderes de la minería del cobre, los jefes máximos de Codelco y Anglo

American se reunían en privado para ver qué posibilidades tenían de sacarle mayor partido a la vecindad de sus operaciones de cobre de Andina y Los Bronces.

Pero solo después de muchos tiras y aflojas, de varios jefes a ambos lados de la mesa, de distintos equipos técnicos, de nuevos abogados y de una infinidad de reuniones, también en las oficinas corporativas de Londres y Santiago, por fin el pasado jueves ambas compañías pudieron anunciar un acuerdo histórico: un memorándum de entendimiento (MoU por sus siglas en inglés) para llevar a cabo un plan minero conjunto de explotación de esos ricos yacimientos cupríferos contiguos, a partir de 2030 y hasta 2051.

Se trata de un pacto que generará un valor extra para las dos compañías calculado en al menos US\$ 5 mil millones y que significará elevar la producción de ambas minas en 120 mil toneladas al año, sin gastar en inversiones cuantiosas.

Un *deal* felicitado por la industria y por expertos que, de paso, le significará al Estado chileno unos US\$ 3.750 millones de ingresos adicionales en esos 21 años.

### Muchos equipos, un objetivo

El último encuentro personal entre los líderes de ambas empresas, que sirvió para darle un marco de cierre al exitoso proceso, ocurrió el 15 de enero pasado en Riad, cuando el presidente ejecutivo (CEO) de la multinacional anglosudafricana, Duncan Wanblad, y el titular del directorio de la corporación estatal chilena, Máximo Pacheco, se reunieron en la capital de Arabia Saudita durante el "Future Minerals Forum 2025". Allí, vía telemática, se juntaron luego con los equipos de ambas compañías, conectados desde Londres y Santiago, para dar cuenta de que el plan ya estaba a punto de cumplirse.

Solo faltaban detalles y las aprobaciones de los gobiernos corporativos de las dos compañías. La idea, como fecha límite, era la entrega de los resultados financieros de Anglo el 20

de febrero. Y así ocurrió. Este martes 18, el *board* de Anglo American plc en Londres dio su visto bueno. El miércoles 19, a las 9 de la mañana, lo hizo el directorio de Anglo American Sur (donde el vicepresidente de Finanzas de Codelco, Alejandro Sanhueza, debió omitirse por haber formado parte de las negociaciones). Y ese día, a las 5 de la tarde, la mesa directiva de Codelco en forma unánime dio el okey final. De este modo, a las 4.00 de la mañana de Chile y las 7.00 de Inglaterra, Anglo American hizo el anuncio del MoU. Dos horas después, Codelco envió sus comunicaciones oficiales.

Varios integrantes de los equipos que formaron parte de la negociación sellaron así una historia que había partido por allá por 2013.

Ese año fue la primera reunión seria donde se abordó esta problemática vecinal, según contó el sudafricano Duncan Wanblad el jueves. En ese tiempo, Wanblad era director de Grupo de Otros Negocios Mineros de Anglo,

**El memorando de entendimiento anunciado por ambas mineras para la explotación conjunta de las minas vecinas a rajo abierto de Andina y Los Bronces constituye un exitoso aterrizaje de una difícil y extensa relación corporativa. Una travesía que tuvo altibajos, paralizaciones, una pandemia, jefes y equipos distintos pero que concluyó bien, pues permitirá una mayor producción de las dos operaciones, generará valor adicional por US\$ 5 mil millones sin invertir casi nada, y le entregará al Fisco chileno unos US\$ 3.750 millones entre 2030 y 2051. Las tratativas se concentraron en Santiago y Londres, pero a lo largo de estos años también hubo conversaciones en Miami, Barcelona y Riad.**

Un reportaje de IGNACIO BADAL ZEISLER

pero tenía el *background* de haber sido CEO de Cobre. Allí participó en un hotel de Miami de un encuentro entre el entonces jefe ejecutivo de Codelco, Thomas Keller, y el CEO de Anglo American plc, Mark Cutifani, donde se lanzaron las primeras ideas de un trabajo conjunto. Fue un hecho simbólico pues era, además, el primer acercamiento del jefe de Anglo luego de que su antecesora, Cynthia Carroll, protagonizara un año antes un duro conflicto judicial con la propia Codelco, justamente por la propiedad de Anglo American Sur (AAS), la sociedad que controla Los Bronces. La controversia, que incluyó demandas cruzadas, terminó en un acuerdo donde Anglo redujo su participación en AAS del 75,5% al 50,1% y Codelco se quedó con un 20% de la propiedad. Eso sí, dejó una estela de confianzas quebradas y recelos. El hecho de que solo se hubiesen demorado un año en retomar conversaciones entre los jefes máximos de ambas empresas solo hablaba de la necesidad

de enfrentar con relativa urgencia el tema de las minas contiguas, situadas a 3 mil metros de altitud en plena cordillera de Los Andes, en el límite de las regiones de Valparaíso y Metropolitana.

Pero el encuentro del 2013 apenas sirvió para descongelar relaciones, pues el plan de Andina y Los Bronces quedó en veremos. Solo se reflató en 2015, cuando los jefes de Codelco eran Oscar Landerretche como presidente del directorio, y Nelson Pizarro como presidente ejecutivo. Ese año, en la Expominer de Barcelona, los líderes de Codelco se reunieron con Cutifani y relanzaron la idea. Pero esta vez Codelco tenía un plan más claro, que constaba de tres fases: 1. Resolver las interferencias entre ambas operaciones; 2. Explotación de "la Cuña" (como se le llama al promontorio que delimita a ambos rajos), y 3. Proyecto conjunto.

Sobre esa base, los equipos técnicos de ambas empresas empezaron a trabajar por separado y luego en conjunto. Hasta que llegó junio del 2019 cuando, dejando atrás las históricas desconfianzas, concretaron la fase 1 del plan de Codelco al suscribir un acuerdo que establecía una nueva gobernanza para mejorar la gestión de las interferencias operacionales y las servidumbres entre ambas compañías, estableciendo una mejor programación de actividades. Duncan Wanblad era el CEO de Base Metals de Anglo en ese momento, por lo que le tocó ser parte de la firma.

Esta experiencia sirvió para entender que las dos partes podían trabajar en armonía, sin mirar al pasado. Y se siguió avanzando en las siguientes fases. Pero con el tiempo se dieron cuenta de que la fase 2 no tenía mucho sentido comercial. En abril de 2020, ya bajo el encierro de la pandemia del Covid-19, reactivaron las conversaciones para acometer la fase 3. Esta vez con equipos distintos.

Por el lado de Codelco lo lideraba el vicepresidente de Finanzas, Alejandro Rivera, que a principios de 2024 fue reemplazado por Alejandro Sanhueza, y Rodrigo Barrera, gerente de Nuevos Negocios y Filiales. Por Anglo American, desde Londres lo encabezaba Tzveta Tchorbadjieva, Executive Head of Strategy and Business Development Base Metals de Anglo, y en Santiago, Gonzalo Acevedo, *head* de proyectos estratégicos para Américas.

Como se trataba más de un proyecto minero que comercial, se requería de técnicos. Y allí se integraron los gerentes de recursos mineros Víctor Parra, por Anglo, y Pablo Courard, por Codelco. En sus computadores hicieron correr diversos planes mineros, que consideraban desde una semiintegración operacional hasta una integración total. Este periodo entre 2020 y 2022 estuvo salpicado por discusiones estériles sobre quién operaba las minas o quién las plantas, quién aportaba más o quién menos. Pero tras esos dimes y direses, con resultados en la mano, llegaron a la conclusión de que la única manera de que funcionara y que generara valor suficiente para ambas partes era en una fórmula de integración con paridad 50/50, donde las minas siguieran trabajando de manera independiente, no hubiese traspaso de propiedad entre las partes y donde el cobre, fruto de los procesos, se repartiera mitad y mitad.

En 2022, el rechazo del Servicio de Evaluación Ambiental del proyecto Los Bronces In-



tegrado (LBI) de Anglo, que extiende la vida útil de la operación y considera la explotación de una mina subterránea, volvió a congelar el plan. Porque sin LBI, no había un caso base de negocio para seguir trabajando. Cuando el Comité de Ministros aprueba LBI en abril de 2023, retoman el programa. Y ahí es cuando deciden hallar un mecanismo para un proyecto conjunto viable, no solo técnico sino también jurídico, puesto que debían lidiar con las implicancias legales de Andina como un bien estatal.

Entonces fue el momento de los abogados. En mayo de 2023 venía entrando Macarena Vargas como vicepresidenta legal de Codelco. Y es el asesor histórico de la estatal, Cristián Eyzaguirre, del estudio Carey, quien llega con la idea de crear un agente (Opcó, operational company) que se hiciera responsable del procesamiento del mineral que se le entregara y distribuyera el cobre fino 50/50. La fórmula la toma el equipo legal de Anglo, encabezado por la gerenta Paola Cifuentes, y el socio del bufete PPU Legal, Carlos Alberto Reyes, quienes la perfeccionan. En ese proceso surgen los conceptos básicos de que el proyecto durará 21 años, que tendrá un objetivo de extracción de 120 mil toneladas anuales, que los costos se distribuirán en mitades, que las minas deberán seguir operando independientes y que se entregará el material extraído para que el agente operativo lo procese.

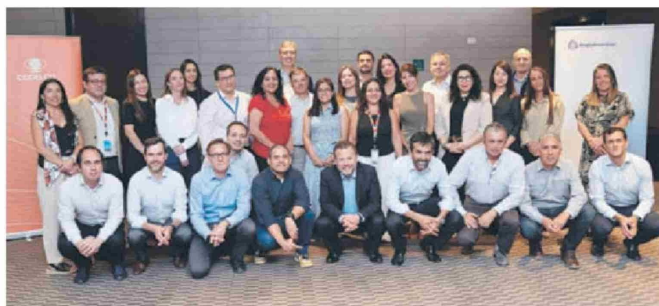
A fines de 2023 o principios de 2024 ingresaron los equipos tributarios, con el objetivo de confirmar que no hubiese perjuicios fiscales que dificultaran el respaldo del Estado al proyecto. "La idea no era optimizar en impuestos sino producir más cobre", cuenta un participante.



Máximo Pacheco, presidente de Codelco.



Duncan Wanblad, CEO de Anglo American plc.



Los equipos de Anglo American y Codelco que participaron del acuerdo.

A continuación, ya el año pasado, les tocó el turno a los equipos de permisos que, después de varios análisis, establecieron que, como este proyecto conjunto cuenta con dos titulares, se deben presentar dos Estudios de Impacto Ambiental (EIA) paralelos, uno de Codelco y otro de Anglo.

#### El embalaje final

Los cuadros entraban ya al embalaje final

cuando surgió un imprevisto externo. A fines de abril de 2024, la gigante australiana BHP lanzó una oferta de compra por Anglo American por US\$ 40 mil millones, que días después mejoró. Anglo se resistió a la venta en un proceso que tardó varias semanas. BHP buscaba ampliar su negocio de cobre con Anglo y la minera con base en Londres quería seguir siendo una competidora. Y Los Bronces era un activo apetitoso para

BHP, por lo que la negativa de Anglo daba más impulso a un eventual acuerdo con Andina.

Pero la oferta de BHP paralizó el avance, pues era muy difícil trabajar sobre una propiedad minera que podría cambiar de manos. Y a Codelco no le causaba gracia que su mayor competidor en cobre, la australiana, fuese aún más grande.

El congelamiento se mantuvo hasta la Semana de la Bolsa de Metales de Londres, la primera semana de octubre, cuando Wanblad y Pacheco se reunieron en la capital inglesa. A la vuelta, se juntaron ambos líderes más el CEO de Anglo American Chile, Patricio Hidalgo, y los equipos comerciales (Tchorbadjewa, Acevedo, Sanhueza y Barreira, entre otros) en las oficinas de Anglo en Santiago, donde establecieron una ambiciosa *carta gantt* que culminaba ahora, en febrero.

De allí, todos los meses se reunieron al menos una vez con los líderes máximos, en persona o vía telemática, con cinco viajes a Londres incluidos, para avanzar lo más rápido posible. El primer borrador del MoU estuvo antes de Navidad. "El *sprint* final fue muy fuerte. Hubo personas que no tuvieron Navidad ni Año Nuevo para sacar esto", cuenta un testigo.

El momento en que ya se sintió que no había vuelta atrás y se firmaba sí o sí fue regalo navideño. "A fines de diciembre, ya sabíamos que la probabilidad de que esto resultara era mayor. Comprobamos que había un caso de negocios muy sólido y nos dimos cuenta de que teníamos acuerdos en materias clave que habían sido difíciles en la negociación", relata un participante.

A mediados de enero ya contaban con el MoU final.

Para el apuro había varias razones. Entre ellas, el deseo de Anglo de presentar este acuerdo como una buena noticia junto a sus resultados financieros el 20 de febrero. Pero también había un motivo estratégico-político: era importante no contaminarlo con el clima electoral chileno por los comicios presidenciales de fin de año, tomando en cuenta que Codelco es una empresa estatal donde, cuando cambian los gobiernos, cambian las autoridades, lo que podría echar por tierra lo avanzado. Algo que Anglo ya había experimentado.

"Duncan y Máximo ayudaron y presionaron mucho, estuvieron encima, ambos querían sacar esto", confidencia otra fuente.

Cuando ya todo el plan estuvo listo, en torno al 20 de enero, fue revisado por un equipo de Anglo externo, que recomendó su aprobación, ratificada luego por los comités ejecutivos y directorios.

Pero falta mucho trabajo aún. De acuerdo con los deseos de las compañías, en la segunda parte del año se debiera firmar el acuerdo definitivo. De allí partirá el proceso de aprobación de las autoridades. La idea es presentar las solicitudes de permisos a fines de 2026 para que, considerando un trámite normal, se aprueben en 2029. Allí se podrían tramitar los permisos sectoriales entre 2029 y 2030, de manera que en el cambio de década parta esta nueva y esperada sociedad. ●