



Máximo Pacheco, presidente del directorio de Codelco.

El jueves, la minera estatal anunció una alianza más de las varias que ha concretado estos años. "Esta es inédita", dice el presidente de la compañía respecto a aquella para hacer un plan minero conjunto entre la División Andina y Los Bronces. Acá, Pacheco analiza la operación. Y ahonda en el cambio de paradigma de la entidad. "Codelco está dando señales de que es una empresa que se atreve a hacer cosas y las está haciendo". • **MARÍA JOSÉ TAPIA.**

**M**áximo Pacheco recuerda que cuando asumió la presidencia de Codelco, dos altos mandos le dijeron: "Lo más valioso que puedes aportar a la empresa es tratar de sacar el proyecto Ramsay adelante". Ese nombre hacía mención a generar una alianza entre su División Andina y Los Bronces, controlada por Anglo American. Los dos yacimientos eran y son vecinos, por lo que avanzar hacia un plan de explotación conjunto era un deseo de décadas.

El jueves, esa petición se concretó. Anglo American y Codelco anunciaron la firma de un memorando de entendimiento (MOU) para generar un plan minero común desde los rajes Andina y Los Bronces durante el período 2030-2051, uno de los distritos mineros que representa más del 2% de los recursos mundiales de cobre. Comunicaron que si bien ambas empresas retendrán la propiedad de sus concesiones y seguirán realizando la extracción de manera independiente, esta será de forma coordinada. Habrá un agente gestor —una nueva sociedad 50%/50%—, con un gobierno corporativo de seis miembros, compuesto en partes iguales por Codelco y Anglo American. El presidente será rotativo y no tendrá voto dirimente.

Pacheco recita los beneficios: "El proyecto permitió incrementar la producción del distrito en cerca de 120 mil toneladas de cobre fino anual. Y la generación de valor, antes de impuestos, crecerá en US\$ 5 mil millones en el período". La suma de los casos base son US\$88.000 millones y con memorando, US\$133.000 millones. "Esta alianza es inédita", subraya.

El presidente de la estatal llegó el miércoles de China. Antes había estado en Japón. Se reunió con el presidente de Mitsui, Kenichi Hori. Codelco junto a la nipona son socios de Anglo American Sur, por lo que Mitsui visó también la alianza.

Hori envió una declaración a "El Mercurio": "Este acuerdo tiene como objetivo maximizar el valor potencial de la inversión conjunta que Mitsui y Codelco han realizado en el proyecto Anglo American Sur (...). También fortalece la posición de Chile como el principal productor de cobre del mundo". El acuerdo recién está en fase de MOU. Ahora tiene que transformarse en un acuerdo definitivo —lo que se espera ocurra en septiembre— y luego iniciar las tramitaciones ambientales para explotar las concesiones comunes. También requiere el visto bueno de la Fiscalía Nacional Económica.

Mañana, Pacheco parte a una de las conferencias mineras más importantes del mundo, la del Bank of Montreal, donde estará con el presidente ejecutivo de Anglo American, Duncan Wanblad. Será el primer encuentro de ambos en persona, tras el anuncio.

—Hubo diez años de conversaciones, ¿qué



Tras firmar memorando con Anglo American

## MÁXIMO PACHECO: "Codelco va a fortalecer cada vez más este modelo de crecimiento en asociación con la empresa privada"

pasó para que esta alianza se concretara ahora?

"Las ideas tienen un día de inicio y otro de concreción. Aquí lo que se está construyendo es un modelo de asociación y colaboración público-privada muy potente, y son cosas que toman tiempo. Además, requiere liderazgo. El directorio de Codelco ha jugado un rol muy importante, que es atreverse a hacer estas cosas".

—¿Antes faltaba empuje?

"Sabemos el inmenso valor que tiene para estas dos compañías y yacimientos tener un plan minero común. Aquí mucha gente lo tuvo como idea y contribuyó. Y se produjo una conversación con Anglo American a nivel de su presidente que fue constructiva, de confianza, de superar algunos prejuicios, en cuanto a atreverse a plantear que somos capaces de hacer esto".

—¿Cuál era el diagnóstico de cada parte para avanzar a este acuerdo?

"De que el tiempo avanzaba, que cada día los dos yacimientos se acercaban y estábamos creando más interferencias operacionales y dejando de ganar una enorme cantidad de dinero por no hacer un plan minero común. Ahí se introduce un cierto sentido de urgencia".

—¿Dejaban de ganar dinero por falta de inversiones, tecnología..., de ahí nace la urgencia?

"No, el problema de base es que a medida que empiezan a avanzar, comienzan a intervenir. Pero también porque el mundo necesita más cobre. Y si uno suma lo que producen Los Bronces, que son 170.000 toneladas, con lo que produce Andina, que

son 180.000 toneladas, y que al tener un plan minero común podemos agregarle 120.000 toneladas, estamos hablando de un distrito de 500.000 toneladas al año. Eso es el cuarto distrito minero más grande del mundo y el tercero más grande de Chile. Inversiones como esta son muy importantes para responder a la pregunta de dónde vamos a sacar el cobre que la transición energética y la descarbonización de la economía necesitan. Y esta respuesta es novedosa".

—¿Y cuáles son las complejidades?

"Van a ser diseñar el plan minero común y que los equipos empiecen a trabajar juntos, que no perdamos de vista que este objetivo superior es el que tiene que dominar la relación. Hoy está el compromiso de los trabajadores con que este proyecto funcione. Porque si hay algo que les preocupaba era que si no hacíamos esto, la producción de Andina iba a seguir cayendo. Y podíamos tener más problemas de seguridad, operacionales, incluso mineros. La empleabilidad de los trabajadores queda mejor garantizada con este proyecto que sin él".

—¿Cuál era la proyección de Andina sin la alianza?

"El año pasado tuvimos una producción de 180.000 toneladas. Para este año, era una cantidad similar, y sabíamos que la complejidad de tener esos dos rajes separados iba disminuyendo la producción.

En el pasado ideamos el proyecto 244, que era construir una nueva concentradora y hacer un plan de infraestructuras que costaba US\$ 5.000 millones. Y eso económicamente no era viable".

—¿Por qué extender la alianza hasta 2051?

"La complejidad que tiene este proyecto del punto de vista económico no nos permite hacerlo todo. Entonces lo que hemos dicho es 'hagámoslo con los rajes abiertos. Y después cada empresa vuelva a su minería subterránea'. Es práctico, porque las interferencias operacionales que están produciendo los dos rajes son clarísimas, y la sinergia de un plan minero común también. Además, normalmente los proyectos tienen como base la inversión. En este caso, la gestión del recurso con este plan común permite crear esa mayor producción y riqueza".

—¿Acá se va a armar una sociedad 50%-50%, pero Codelco tiene más mineral. ¿Por qué esa relación?

"Ellos tienen plantas concentradoras, tranques de relave, tendidos eléctricos, una planta desaladora ya en construcción. Nosotros tenemos nuestra planta concentradora, tranques, infraestructura eléctrica, flota de camiones. Cuando uno pone todo en los flujos de las utilidades que este negocio puede dar, con todos los estudios que hemos hecho, nos lleva a decir que lo que está generando va a tener 50-50, porque también vamos a repartir los costos 50-50".

—¿Por qué es un buen negocio para Chile?

"En primer lugar, se aumenta la producción de cobre, por lo que tanto Anglo American como Codelco pagan más impuestos. Pero también nosotros vamos a tener un mayor ingreso, por lo tanto, mayor utilidad. Si tomas el combinado, el Estado se queda con el 75% de los US\$ 5.000 millones. Nosotros tenemos el 20% de Anglo American Sur, por lo que tenemos una producción atribuida que nos lleva a que de las 120.000 toneladas, 75.000 toneladas van a ser para Codelco".

—¿Hay un cambio de paradigma en Codelco en cuanto a que el futuro se enfrenta con privados?

"Codelco, como empresa del Estado, está cada día más activa en su compromiso de que el desarrollo del negocio minero sea basado en asociaciones. Tenemos asociación con Anglo, con Rio Tinto, con Freeport, con Mitsui, con Teck, la del litio con SQM, y ahora estamos seleccionando al socio para Maricunga. Codelco es una empresa que está incorporándose a esta era en que la minería se hace de manera más colaborativa entre las grandes empresas. Y hoy Codelco está dando señales clarísimas de que es una empresa que se atreve a hacer cosas y las está haciendo. Además, poco a poco, los distintos actores de la industria toman nota de que Codelco está llena de energía y moviéndose más rápido, con sentido de urgencia, porque el mundo requiere que tengamos ese sentido de urgencia para enfrentar las tareas".

—¿Codelco podría volver a los niveles de producción de 1,7 millones de toneladas sin ayuda de los privados?

"Me parecería inconcebible imaginar cómo podemos desarrollar nuestros proyectos estructurales sin el trabajo de los privados. Eso hoy día lo estamos haciendo con empresas de ingeniería privada, de construcción privada, con la cantidad de servicios que compramos y que es tremenda. Y por eso es que para la empresa privada, Codelco es tan importante. Creo firmemente que para un país, que tal vez por su historia tiene traumas en esto, es importante incorporar plenamente la idea de que un modelo de asociación público-privada es la base del crecimiento económico en Chile".

—¿Los "traumas" se refieren a que se fundó la calidad estatal de Codelco?

"Me refiero a tanta gente que me dice 'pero Codelco es una empresa estatal, entonces es pura política'. Y eso es una caricatura. Este país resolvió hace 15 años una ley de gobierno corporativo para Codelco para crear un directorio responsable de la conducción, cuyo objetivo era maximizar su valor económico, ambiental y social. Entonces, aquella gente que piensa que Codelco es un servicio público o una empresa que se maneja con criterios que no son los que le definió la ley, se equivocó".

—¿Las asociaciones son parte de un Codelco pujante en el futuro?

"No tengo ninguna duda. Codelco va a fortalecer cada vez más este modelo de desarrollo y de crecimiento en asociación y colaboración con la empresa privada.

Sabemos, además, que tenemos un país que debe elevar el nivel de exploración. Y hay que ver cómo se hace. Necesitamos buscar caminos de colaboración para la exploración".

**"Ya hay demasiados temas convenidos"**

—¿Hay riesgos de que la alianza con Anglo no se concrete?

"Cuando partió esta negociación pensaba que se iba a concretar en un tiempo de tener cinco páginas. Y terminamos en 45, por lo que ya hay demasiados temas convenidos. Entonces, tengo fe de que vamos a ser capaces de llegar a septiembre con los acuerdos definitivos porque los temas más sustantivos ya están resueltos".

—¿Y qué es lo más importante que falta por resolver?

"Terminar con el *due diligence*. Y ese proceso está en marcha, así que ahora tendremos que tener las opiniones de que todos los activos que participan en esta operación son los que habíamos definido y que sean debidamente auditados y validados".



Pacheco y el presidente ejecutivo de Anglo American, Duncan Wanblad.

## Guerra comercial: "Volví de China más tranquilo que cuando me fui (...), imaginaba que el conflicto estaba en un nivel más latente"

—El 3 de febrero se reunió con el gobierno para evaluar pasos a seguir frente a la guerra comercial de Donald Trump. ¿Cuál es su visión?

"El anuncio está formulado de manera muy preliminar. Y si quiere concretarse se va a encontrar con muchas dificultades, la principal es que EE.UU. es un gran consumidor de cobre, y por lo tanto un gran importador. Y del cobre que importa, un 60% lo provee Chile. Normalmente un anuncio así se piensa para aumentar la recaudación fiscal o generar producción propia. Si se hace para generar producción, no me atrevo a anticipar que esto se lleve a cabo, porque es muy difícil concretarlo para justificar el objetivo que se persigue".

—Los expertos dicen que no hay fundamento económico. Pero si sigue la guerra arancelaria, podría afectar el precio de todas formas y aumentar la desaceleración de la economía china.

"Vengo de China y no veo esa desaceleración. Veo bien al mercado de cobre y a la demanda. La industria automotriz y los vehículos eléctricos están extraordinariamente fuertes. El mundo necesita más cobre. Y nadie duda que el mundo del futuro va a ser más eléctrico. Y el conductor de electricidad más eficiente es el cobre y el almacenador más eficiente es el litio. Chile tiene la mayor reserva de cobre del mundo y la mayor reserva de litio. Y Codelco está en los dos negocios. Así que volví de China más tranquilo que cuando me fui".

—¿Pensaba que la desaceleración era mayor?

"Imaginaba que el conflicto estaba en un nivel más

latente y veo que aquí hay condiciones para que el mundo pueda seguir avanzando y resolviendo estos temas a través de las vías diplomáticas".

—Diego Hernández decía que la relación oferta-demanda no sustentaba un precio tan alto del cobre. ¿El precio actual tiene fundamentos?

"No tengo ninguna duda de que los fundamentos de este negocio son muy sólidos. Estamos en una situación privilegiada en que el producto que producimos tiene una demanda sólida. Y nuestro principal desafío, más allá del precio, es tener un costo de producción competitivo. Y este memorándum de entendimiento va en esa dirección. Codelco se transforma en una empresa más competitiva, con mejor estructura de costo y que puede resolver y enfrentar las tareas del mercado de una forma más fuerte y robusta".