

Plantea que la compañía vive una crisis de rentabilidad

PRESIDENTE DE CODELCO: “No necesitamos ser los mayores productores del mundo, sí los más rentables”

Bernardo Fontaine,
presidente de
Codelco.

Como una “visión voluntarista” califica Bernardo Fontaine la meta de producir 1,7 millones de toneladas anuales. Hubo exceso de optimismo en los proyectos estructurales, dice y sincera que “no hay ninguna posibilidad de financiar el plan para los próximos cinco años por US\$ 34.000 millones”. Adelanta que profundizarán las asociaciones con privados y que en 2027 evaluarán una nueva estructura organizacional.

• JESSICA MARTICORENA Y SOLEDAD VIAL

De aquí a diciembre, la dotación completa de trabajadores de la casa matriz de Codelco estará instalada en el remodelado edificio de calle Huérfanos. El presidente de la minera ya ocupa esas dependencias, obras que concluyeron hace un par de meses tras ocho años de trabajos y un costo de US\$ 60 millones, versus los US\$ 10 millones presupuestados inicialmente.

“Lo he dicho desde el primer día que llegué. No es el Codelco que queremos, que es un Codelco austero, esto es un descriterio. Y, de hecho, se está iniciando una auditoría externa por el edificio, para ver la razonabilidad económica”, declara Bernardo Fontaine, en su primera entrevista, que asumió el cargo el 27 de mayo.

Quiere que la transparencia, “que no busca identificar culpables”, aclara, sea uno de sus sellos. Lo que persigue, apunta, “es sincerar la verdadera y real situación en que está Codelco, porque los chilenos tienen que saber. Eso permite un diagnóstico más acertado y darse cuenta de que se necesita un cambio estructural”.

Fontaine ha recorrido casi todas las divisiones de la compañía —le restan Salvador

y Gabriela Mistral— y se ha reunido con vicepresidentes, ejecutivos, trabajadores y sindicatos, evidenciando el estilo de presidencia que quiere ejercer.

“El principal objetivo que tengo es recu-

perar el liderazgo de Codelco, que causó el orgullo de los chilenos. Parte de eso es mejorar el desempeño de la compañía, recuperar una mejor gobernanza, con un presidente del directorio con una serie de funcio-

nes y un presidente ejecutivo que es el equivalente al CEO de una de una compañía internacional, cargo que este lunes asumirá Jorge Gómez. El va a liderar la operación de la compañía, el presidente del directorio no está para manejar la operación”, expresa, marcando una diferencia con su antecesor Máximo Pacheco.

“Estamos conversando con el Gobierno para capitalizar más”

—¿Codelco puede seguir sosteniendo los aportes que hace al Estado?

“Es preocupación mía, del directorio y de los trabajadores, que el Estado capitalice utilidades en Codelco para que pueda recuperar el liderazgo. O sea, que no retire todo. Codelco aporta el 10% de las

ventas, además de impuestos y dividendos. El gobierno de Boric capitalizó el 30% de las utilidades, que fueron muy bajas, por consiguiente, es bien poco”.

—¿Y cuánto requiere capitalizar?

“Estamos trabajando con el Gobierno

para que Codelco capitalice más, para fortalecer a la corporación”.

—¿Hacienda está disponible en el escenario de estrechez fiscal?

“Hay una diferencia entre reducir los gastos del Estado y aportarle a Codelco,

que con estos aportes más el plan estratégico y de reestructuración, debiera ser capaz de producirle más al Estado.

Para un Estado que tiene un déficit fiscal grande, es consistente bajar los gastos con capitalizar Codelco”.

—¿Recuperar liderazgo en qué área: producción, ventas, rentabilidad, eficiencia?

“Necesitamos recuperar el liderazgo en general de Codelco. Y eso tiene que ver con rentabilidad, tenemos que maximizar los aportes al Estado; ser líderes en seguridad,

SIGUE EN B 6



CRISTIAN CARVALLO

Presidente de Codelco: “No necesitamos ser...

VIENE DE B 4

en transparencia, en sostenibilidad y en relación con las comunidades, con los trabajadores. Una cosa que no necesitamos es ser los más grandes necesariamente, si los más rentables”.

—¿Dejar de producir por producir?
“Un cambio cultural importante que queremos es dejar de empujar a la compañía a producir por producir, que es lo ha guiado a Codelco, sino que producir en forma segura y rentable”.

—Codelco fue líder en varios aspectos que menciona. ¿Chile se farreó a Codelco?
“Después de haber visitado la mayor parte de las operaciones, he constatado que hay cosas buenas y otras que son muy preocupantes. Las buenas son que tiene un enorme potencial y personas muy valiosas. Aquí hay un conocimiento de la minería muy profundo, Codelco es la gran escuela. Además, tiene minas muy buenas y nobles que han estado muchos años produciendo y les queda mucho por producir. Y hay una infraestructura productiva muy desarrollada. Son bases robustas para salir adelante”.

—¿Y qué es lo preocupante?
“Los resultados y el desempeño son débiles. Los aportes que Codelco ha hecho al Estado en los últimos cuatro años han sido íntegramente financiados con deuda: aportó US\$ 7.000 millones y la deuda creció US\$ 8.700 millones. Codelco, además, tiene proporcionalmente cuatro veces más deuda que sus pares, lo que frena su capacidad de desarrollarse y seguir creciendo, e introduce un riesgo importante sobre la compañía.

Hay una caída en la producción. Si uno mira los planes estratégicos anuales que hace Codelco, y que proyectan la producción de los próximos años, en los últimos siete años no ha cumplido su plan de producción, ha producido siempre menos y en los últimos siete años ha ido bajando las proyecciones futuras de producción. Este año será difícil para la producción en Codelco, a pesar de haber hecho inversiones gigantescas, tanto inversiones para la operación como los llamados proyectos estructurales, que están al 95% y una buena parte de ellos en función”.

—Ya deberían notarse en la producción, haber hecho la diferencia.
“Si uno mira las cifras y los informes internos y externos, estos proyectos estructurales significaron pérdidas de miles de millones de dólares a Codelco. Se invirtió más de lo que van a dar estos proyectos, no van a recuperar la inversión.

Se suma el aumento de costos, que en los últimos cuatro años crecieron 43% en dólares, y por tanto, bajaron los flujos netos que produce la compañía, a pesar de que el cobre subió 30%. Este año la producción va a seguir bajando”.

—Se prometió que los proyectos estructurales serían el gran camino estratégico para Codelco. ¿Hubo incompetencia, malas proyecciones, malos cálculos?

“Yo no estuve aquí, no puedo saber. También hay que entender que la minería es un negocio muy riesgoso. Supongo que se tomaron las mejores decisiones que pudieran con la información que tenían. A lo mejor acertaron, a lo mejor se equivocaron, puede haber errores, y creo que si hubo y aún hay mucho, exceso de optimismo. Esa es una de las cosas que nosotros vamos a corregir como parte de esta transparencia”.

Nuevo plan estratégico en octubre y en 2027 evaluar “nueva estructura”

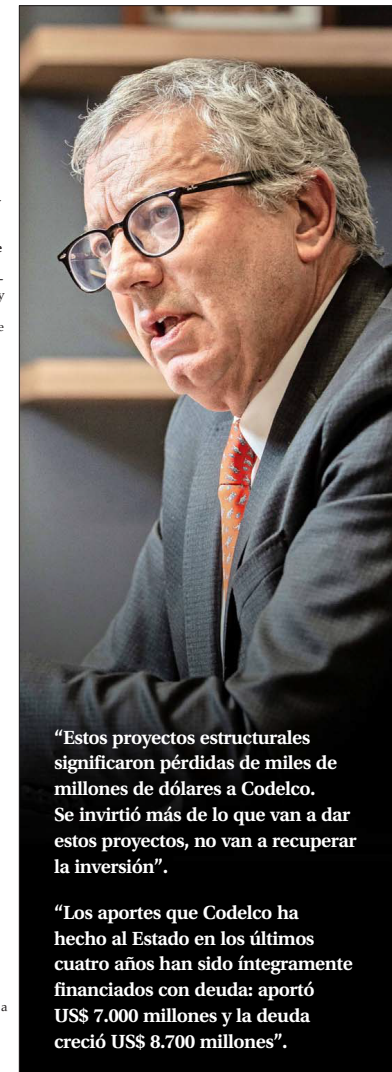
—¿Cómo revertirá la situación?
“Hay muchos mitos, es verdad que la ley de Codelco bajó respecto de hace 20 o 30 años, pero la de las grandes mineras privadas en el mundo no es distinta. Y hay minas que son mucho más rentables. Entonces, hay que trabajarlas mejor”.

—¿Una cirugía mayor? ¿Se verán resultados en estos cuatro años?
“En parte sí y en parte va a sentar las bases para un Codelco más sólido y robusto. Efectivamente, esto requiere transformaciones que van a tomar tiempo”.

—¿Cuál es la vía para eficientar y rentabilizar a Codelco?
“Muy importante para recuperar la confianza es priorizar la seguridad. Crear una cultura que refuerce más vigorosamente la seguridad es clave”.

—¿Y no es hoy así?
“No es que no haya seguridad, muy por el contrario, está lleno de normas, pero no es suficiente. Tenemos que reforzar eso, porque la seguridad es parte de la disciplina de una empresa minera. Y la disciplina tiene dos caras, la seguridad y la disciplina operativa, que es la que baja los costos. Van de la mano”.

—¿Codelco debería renunciar a su meta de volver a producir 1,7 millones de toneladas anuales y consoli-



CONSTAN CARVALLO

“Estos proyectos estructurales significaron pérdidas de miles de millones de dólares a Codelco. Se invirtió más de lo que van a dar estos proyectos, no van a recuperar la inversión”.

“Los aportes que Codelco ha hecho al Estado en los últimos cuatro años han sido íntegramente financiados con deuda: aportó US\$ 7.000 millones y la deuda creció US\$ 8.700 millones”.

—¿A qué se refiere?
“A exceso de optimismo respecto de las proyecciones de producción, de los proyectos de la compañía. Esta corporación tiende a ser muy voluntariosa en las proyecciones de producción”.

—¿Tiene que ver con su posición de liderazgo que ha tenido históricamente?
“No tengo un diagnóstico claro sobre eso, pero pienso que también está vinculado a esta idea de que el principal objetivo y énfasis está en producir y no necesariamente en que eso esté aparejado de una producción rentable y segura.

Codelco ha tomado decisiones de inversión con optimismo y corriendo grandes riesgos, en los proyectos estructurales se

tomaron decisiones de alto riesgo. Otras compañías mineras internacionales también tienen fracasos. La diferencia es que son fracasos cuyo costo lo asumen los dueños, que son privados; aquí el dueño es el Estado”.

—Si Codelco es la gran escuela minera, ¿cómo se entiende este voluntarismo?
“Los profesionales tienen mucho conocimiento técnico, de ingeniería y operativo. Otra cosa es cómo se pueden haber proyectado estos megaproyectos, que además se hicieron todos juntos a la vez, algo inédito. El Teniente tiene 4.500 km de túnel. Nadie en el mundo tiene una mina más compleja y más profunda. Chuquibambilla también es una mina muy difícil, y la corporación se

tomaron decisiones de alto riesgo. Otras compañías mineras internacionales también tienen fracasos. La diferencia es que son fracasos cuyo costo lo asumen los dueños, que son privados; aquí el dueño es el Estado”.

—¿Qué evaluarán ahí? ¿El Abra (49%), Quebrada Blanca (10%)?
“Todo hay que evaluarlo. El Abra tiene un proyecto de inversión y a lo mejor resulta ser muy bueno para Codelco”.

—¿Y la alianza con SQM en Novandino?
“Todo se va a evaluar, toda compañía cuyos flujos de caja no son buenos y cuya deuda es cuatro veces la de sus pares, obviamente tiene que evaluar en qué negocios vale la pena quedarse y dónde es conveniente salir”.

—Codelco se asoció directamente con SQM, ¿es una estrategia por evaluar hacer licitaciones abiertas?
“Obviamente hay que evaluarlo. Normalmente uno consideraría que las licitaciones son un mecanismo más transparente de asignar, pero depende, hay casos en que una asociación con una empresa aporta activos que son muy complementarios y puede hacer que la licitación no sea la mejor idea”.

—¿Abrir una parte de la propiedad?
“No tenemos considerado eso”.

Impasse con Contraloría: “Hemos retirado el recurso de amparo económico”

—Tras el ‘encontrón’ que tuvieron con Contraloría, donde interpusieron un recurso de amparo económico, el organismo estableció un sistema de control alternativo para operaciones societarias de Codelco. ¿Quedaron conformes?

“Yo como presidente y la corporación, somos muy respetuosos del rol fiscalizador de Contraloría. Me consta que la contraloría comprende la dinámica de Codelco y lo indispensable que son las asociaciones para recuperar el liderazgo de la compañía. Y ella ha puesto toda la voluntad de la Contraloría para que se puedan materializar las asociaciones.

Y fue en ese contexto que se logró una solución, que llevó al directorio a retirar el recurso de amparo económico. Al margen de esto, es muy importante para el directorio de Codelco, para el Poder Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, cuidar la gobernanza de manera que pueda desarrollar plenamente todos los negocios que necesita para recuperar su liderazgo de acuerdo a lo que le permite la ley.

En ese sentido, Codelco es una empresa que se rige por la Ley de Sociedades Anónimas, por una ley especial y no es un servicio público. Si fuera un servicio público eso sería incompatible con la actividad minera que realiza. Valoramos la fiscalización, la labor de la Contraloría y la solución a la que se ha llegado”.

—¿Es necesario más control?
“Todo lo que sea transparencia, fiscalización y control, siempre es bueno. Mientras compatibilice dos cosas: Codelco tiene una ley especial que establece un directorio que

busca ser autónomo del gobierno de turno, y que esta compañía no esté dentro del juego político y pueda tomar decisiones de largo plazo”.

—¿Y se ajusta a eso lo ocurrido este año en la junta de accionistas, con ministros encarando al presidente aún en ejercicio, en una tensión no vista?

“Codelco es una empresa demasiado importante para Chile y tiene problemas. De acuerdo a la ley, el presidente puede delegar en los ministros de Hacienda y Minería el rol de accionistas. En ese contexto, los ministros han expresado su preocupación con claridad y deben hacerlo. En todo caso, el Presidente Kast me encargó recuperar el liderazgo de Codelco y los ministros y el Gobierno están totalmente comprometidos en ello”.

—El biministro de Economía y Minería habló de una “compañía fuera de control”. ¿Esas declaraciones le hacen bien a Codelco, o le restan independencia política y la desacreditan ante sus inversionistas, socios y tenedores de bonos?

“Los hechos son conocidos. Me he reunido y conversado este mes con diversos CEOs y ejecutivos de empresas mineras multinacionales y ellos conocen la realidad de Codelco, saben que las empresas pasan por dificultades y están interesados en asociarse. No veo que se haya dañado nada”.

—¿El periodo que lideró Máximo Pacheco fue una mala administración?

“No es mi función analizar lo que han hecho otros, mi función es sacar adelante a la compañía”.

Bonos por sobrestimación de producción: “Me cuesta imaginar que un trabajador quiera quedarse con plata del Estado”

—En la sobrestimación de producción de 2025, ¿ya acordaron una fórmula con los 6.340 trabajadores para que devuelvan bonos por US\$ 14 millones que se pagaron por metas de producción que no fueron reales?

“La administración está encargada de recuperar esos fondos mal pagados. Ya se comprometieron a devolverlo todos los ejecutivos”.

—¿Y los trabajadores? No estaban muy disponibles inicialmente.

“Habiendo recorrido divisiones y conversado con los trabajadores, me cuesta imaginar que un trabajador de Codelco quiera quedarse con plata del Estado”.

embarcó en muchos proyectos, muy grandes, de muy alto riesgo, con cierto optimismo respecto de los resultados y cierta soberbia respecto de sus capacidades.

Pero también la operación actual tiene costos muy altos, al margen de los proyectos estructurales, y también ha decaído su desempeño. Hay que volver a buscar la excelencia que alguna vez tuvo Codelco”.

—Entonces, ¿encontró una empresa en crisis?

“Esta empresa tiene una crisis de rentabilidad, pero tiene cómo salir de ella, porque tiene el capital humano, el compromiso de los trabajadores, la calidad de las minas, la infraestructura. Pero necesita un golpe de timón”.

—¿Es opción la apertura en Bolsa de proyectos específicos en Chile o en mercados con experiencia minera?

“También lo vamos a evaluar. Hay algunas restricciones legales para efectuar cierto tipo de asociaciones, por ejemplo, las minas nacionalizadas tienen que ser operadas por el Estado”.

—¿Y modernizar la estructura organizacional hacia un modelo tipo holding para otorgar mayor autonomía a las divisiones operativas?

“El otro año vamos a evaluar una nueva estructura para la compañía, porque no podemos hacer todo al mismo tiempo. Es un camino que tiene pros y contras, porque requiere un cambio legal, pasar por el Congreso.

El marco legal y regulatorio que tiene Codelco para buscar alianzas es muy restrictivo, rígido, en un mundo donde todo el desarrollo nuevo de la minería es de asociaciones de empresas, para compartir riesgos, conocimiento, recibir tecnología y capital, que es justamente lo que necesita y le falta a Codelco”.

—¿Y podrán bajar la deuda que ronda los US\$ 26.000 millones?

“Es una tarea a más largo plazo. Nuestro primer desafío es estabilizar la compañía, mejorar los flujos operacionales y lograr financiar las inversiones para mantener la producción actual o

incrementarla en forma razonable, con el mínimo de deuda o buscando no aumentarla.

Lo que produce Codelco se lo lleva el Estado, excepto la depreciación, que son unos US\$ 2.500 millones al año. Entonces, lo que es capaz de invertir Codelco con sus recursos o pagar deuda son esos US\$ 2.500 millones. Si Codelco quiere invertir, tiene que encontrar socios; segundo, tiene que tratar de ver si vale la pena vender activos o asociarse. En ese esquema, hay muy poco espacio para bajar la deuda”.

—¿Qué sería un nivel razonable de deuda?

“Las compañías mineras tienen una deuda entre 0,5 y 0,7 veces el Ebitda. Codelco tiene casi cuatro”.

—¿Evaluarán ajustes a la dotación?

“Es un tema que se verá en el plan de reestructuración estratégica, y corresponde netamente a la operación, por tanto, va a ser la administración de la compañía la que lo evaluará”.

—Máximo Pacheco ha asegurado que Codelco es y sigue siendo el mejor negocio para Chile. ¿Está en duda?

“Yo creo que Codelco ha sido un gran negocio para Chile y puede volver a serlo. Pero hoy los números son débiles”.