



15 Tip@s de interés



Cerrar las nucleares es un desastre, una locura y un factor añadido de no competitividad muy importante”

MACARENA GUTIÉRREZ

La CEO de Atlantic Copper critica la excesiva regulación ambiental en Europa y en España y defiende una mayor protección de la industria continental

Por Chema Rodríguez
Fotografías de Carlos García Pozo



16

Tip@s de interés Macarena Gutiérrez (Atlantic Copper)

Hace justo un año que Macarena Gutiérrez se convirtió en la primera mujer CEO de Atlantic Copper, la primera productora de cobre de España y una de las tres más importantes de Europa. Tras casi tres décadas en la compañía, conoce el terreno que pisa y advierte de la necesidad, hoy más que nunca, de remover trabas a la industria europea y mejorar su competitividad. La energía, dice, es un factor clave, lo mismo que la sobreregulación, que critica abiertamente. El mundo ha cambiado, afirma, y hay que ser conscientes de ello y jugar con sus nuevas reglas.

Pregunta. Usted llegó al cargo hace ahora un año y sustituyó a Javier Targhetta, que llevaba 35 años como CEO de Atlantic Copper. ¿Cómo ha sido el relevo? ¿En qué ha cambiado Atlantic Copper en estos 12 meses?

Respuesta. Este primer año ha sido un año de consolidación de una estrategia marcada y, sobre todo, de aceleración. Tal y como está ahora el mundo, no nos queda otra, tenemos que acelerar. Aunque nosotros tenemos una cultura de anticipación, de innovación y solemos ir por delante de todos los retos. En energía, que para nosotros es un factor crítico de competitividad, lo que hemos hecho es afianzar esa estrategia, pues somos líderes mundiales en eficiencia energética. Y eso nos está ayudando a transicionar a través de todas estas crisis.

P. Es usted la primera mujer al frente de la compañía. ¿Por qué se ha tardado tanto? ¿Hasta qué punto sigue siendo complicado para una mujer alcanzar puestos de dirección?

R. En Atlantic Copper somos un referente, somos una de las empresas que, en términos de género, está mejor posicionada. No solo estoy yo como CEO de la compañía. En el comité de dirección, el 50% son mujeres y a nivel supervisión, un 33%. Es verdad que a nivel operativo decrecen esos porcentajes. Todavía nos cuesta traer a operadoras en planta. Pero, si pones todos estos datos en contexto, creo que somos un gran referente. Y la CEO de nuestra empresa matriz, Freeport McMoRan, también es una mujer.

P. Ha sido un camino largo, pero no se ha llegado al final, ¿no?

R. Digamos que tiene que haber masa crítica y ahí es donde estamos trabajando, en que haya muchas mujeres, una masa crítica donde puedas hacer planes de sucesión y poder elegir, buscando siempre el talento.

P. No sé si lo considera un tópico, pero ¿cree que la mujer aporta un elemento diferencial en la gestión?

R. Yo creo mucho en la diversidad, pero la diversidad en general, la diversidad de género, la diversidad cultural, interprovincial y con otros países. Eso enriquece muchísimo, so-

bre todo en un momento como este en el que la globalización lo impregna todo. Y luego también la diversidad de edades. Toda esta amplitud creo que es lo que de verdad te da riqueza y agilidad. La mujer es más de cuidar a las personas, los equipos, de una cultura más colaborativa y ahí es donde hace un papel extraordinario.

P. Usted asumió el cargo con el compromiso de llevar a la compañía hacia un modelo más innovador, diversificado y digital. ¿Diría que lo ha conseguido o que, al menos, ha iniciado ese camino?

R. Estamos en ello. A la innovación le estamos dando un impulso porque el mundo va muy rápido, aunque siempre hemos sido una empresa muy innovadora. La anticipación es algo que está claramente impregnado en nuestra cultura. En cuanto a la digitalización, llevamos mucho tiempo trabajando en ello, pero con la aparición de la inteligencia artificial tenemos que meterle velocidad a todos nuestros proyectos porque vemos que ahí, por un lado, hay muchas oportunidades y, por otro lado, si no vas al ritmo al que va el mundo te puedes quedar atrás. Hemos creado una dirección general de digitalización e inteligencia artificial en el comité de dirección y estamos haciendo toda una estrategia para que la inteligencia artificial sea una herramienta que nos ayude a ser más eficientes. Y por lo que respecta a la diversificación, estamos a punto de poner en marcha nuestro proyecto CirCular.

P. Atlantic Copper cerró 2025 con una facturación de 2.807 millones y un margen operativo normalizado de 34 millones. ¿Están esas cifras dentro de los objetivos que se habrían planteado?

R. Más o menos hemos terminado en línea con nuestros objetivos. Sí que nos ha afectado algo la situación global en cuanto al acceso a la materia prima, pero ya lo teníamos contemplado. Hace 15 o 20 años, nuestros competidores eran Alemania y Suecia, luego empezamos a competir con Corea y con Japón y hoy en día nuestra competencia es China.

Tenemos competencia en el acceso a la materia prima, y por eso nuestros márgenes son algo más bajos que en años anteriores. Pero lo teníamos previsto.

P. ¿Qué impacto ha tenido en esos datos el encarecimiento de la energía y de los costes operativos, en general?

R. En el año 2025 la energía no ha estado mal. Para nosotros, la energía es un factor de competitividad, el 30% de nuestros costes es consumo de energía y desde hace ya unos cuantos años estamos invirtiendo para reducir el consumo energético. Aproximadamente en los últimos 15 años hemos reducido un 35% el consumo energético y estamos a la cabeza en eficiencia energética si nos comparamos con otras fundiciones en el mundo. Lo más eficiente es consumir menos electricidad y lo siguiente es el precio. Ahora vamos a ver de qué manera nos cubrimos para no estar expuestos a esta volatilidad tan enorme.

P. ¿Hasta qué punto la guerra en Oriente Próximo va a agravar aún más la situación? ¿No habría que tomar medidas ya para paliar los efectos?

R. En los últimos seis años hemos tenido tres crisis: en el 2020, el covid; dos años más tarde, la guerra de Ucrania y ahora, Irán. Eso nos ha enseñado a todos que la industria es necesaria. No teníamos para hacer mascarillas, no teníamos para hacer respiradores. Entonces ahí nos dimos cuenta, se dieron cuenta, de que la industria es necesaria, que las cadenas de suministro son importantísimas. Con la guerra de Ucrania nos dimos cuenta de que la energía es muy importante y de que Europa es totalmente dependiente. Con la guerra de Irán, ahora esto ya se ha globalizado totalmente. De hecho, el mayor impacto ahora mismo lo está teniendo Asia, porque por el estrecho de Ormuz sale aproximadamente entre el 20% y el 30% del petróleo y el gas que se consume en el mundo, pero principalmente, Asia. O sea, China, Japón y Corea están siendo los grandes impactados. El impacto en Europa está siendo algo menor, y en la compañía, pues ya hemos adoptado medidas.

P. ¿Cómo afecta a España?

R. El Gobierno ha aprobado una serie de medidas temporales y algunas de ellas nos gustaría que fuesen permanentes, porque llevamos pidiéndolas desde hace ya muchos años, como es la reducción de los peajes para los electrointensivos de un ➡

“Hay sobreregulación ambiental en Europa y ya sabemos lo que hay que hacer, pero no hay voluntad política”





18 **Tip@s de interés**
Macarena Gutiérrez (Atlantic Copper)

➡ 80%. También la eliminación temporal del 7% a la generación eléctrica y la reducción del IVA, de un 21% a un 10%. Yo creo que van a ayudar, pero hay que impulsar otras que llevamos mucho tiempo pidiendo porque la energía es un factor de competitividad y en Europa no somos competitivos con el coste de la energía. Y por lo tanto, ahí tenemos que seguir tomando medidas a nivel europeo. Hablamos de la descarbonización, del ETS [el régimen de comercio de derechos de emisión de la UE], que es una medida que no funciona a nivel global y que no tiene ningún país del mundo, y esto claramente es un factor de no competitividad. Ahora han querido implantar el Cbam [mecanismo de ajuste en frontera por carbono]. Para paliar parte del ETS, ponen otro tipo de mecanismo que es más complejo aún.

P. ¿Hay hiperregulación?

R. Le voy a dar un dato. En los últimos cinco años, en Estados Unidos se han promulgado 3.000 leyes, y en Europa, 13.000. Y eso se multiplica con la transposición a los países y luego a las comunidades autónomas. Europa ha tenido una sobrerregulación medioambiental y nosotros lo que pedimos es una regulación más transversal. Diagnósticos los tenemos todos, ahí está el informe Draghi, que dice claramente qué es lo que hay que hacer, pero han pasado dos años y se ha hecho bien poco. No es cuestión de no saber lo que hay que hacer, es cuestión de tener la voluntad política de hacer lo que los expertos dicen que hay que hacer. Y todo eso en contraposición con lo que sucede en el resto del mundo, porque no competimos contra los alemanes, competimos contra el mundo. Esa es la visión que tiene que tener Europa, porque si no, lo que estamos haciendo es importar CO₂. Porque cerramos la industria aquí y la importamos de China con un mayor CO₂. Lo responsable es mantener la industria aquí.

P. ¿Y no cree que eso está cambiando?

R. Verbalmente, sí; en los hechos, no. Se habla de reducir la regulación, pero no vemos cosas concretas. De lo pri-

mero que habría que hablar es de unos precios de la energía competitivos y, desde luego, quitar impuestos. España, Europa, tiene un mix eléctrico de los mejores del mundo, tenemos entre un 50% y 60% de renovables y un 20% de nuclear. Estamos hablando de entre un 70% y un 80% de renovable, porque la nuclear no emite CO₂ y, por lo tanto, se puede considerar renovable. En este contexto, cerrar las centrales nucleares es una locura, un desastre, cuando todo el mundo está apostando por las nucleares. Esa decisión va a incrementar los precios eléctricos y energéticos y desde luego que va a ser un factor de no competitividad añadido muy importante. Si tenemos un mix eléctrico tan bueno, vamos a utilizar ese factor de competitividad. Y en regulación, está claro que se puede hacer más. Eso es cuestión de voluntad política. Europa es una gran generadora de regulación, va más rápido regulando que implantando y financiando, mientras se está quedando atrás en innovación y a eso hay que sumar un déficit de formación en España enorme con respecto a la formación profesional. Formación profesional, innovación, el precio de la energía y la regulación. Si tocas eso de verdad, ahí claramente impulsas un cambio.

P. ¿Es usted de las que opinan que en España, en Europa, hay un sentimiento antiindustria?

R. Yo no creo que haya una posición antiindustria, lo que no hay es una un posicionamiento a favor de la industria. Sí que es verdad que en los libros de texto se enseñaba que la industria contamina, era una foto de la industria muy simplificada y creo que la industria ha evolucionado muchísimo, se ha invertido muchísimo, se sigue invirtiendo, se sigue innovando. Es un factor, desde luego, de innovación, de progreso. Industria es igual a progreso.

P. En este año al frente de Atlantic Copper ha vivido usted una guerra arancelaria, la guerra en Ucrania y, ahora, la de Irán. ¿Cómo se convive con tanta incertidumbre?

R. Teniendo una buena estrategia y un análisis de cuáles son mis riesgos y oportunidades. Nosotros estamos en un sector muy globalizado, o sea, estamos acostumbrados a la globalización, a la incertidumbre global.

P. ¿Han cambiado definitivamente las reglas del comercio mundial? ¿Las nuevas reglas son que no hay reglas?

R. Yo diría que hay una asimetría, no que no haya reglas. Europa sigue siendo un poco naïf y sigue creyendo en el libre comercio. Y es fenomenal si todos creemos en el libre comercio. Ojalá. Pero la verdad es que no todos utilizan esas reglas, lo estamos viendo con los aranceles en los últimos años. Estamos viendo cómo China, que defiende el libre comercio, no lo practica, primero, impidiendo las inversiones allí y, segundo, haciendo *dumping* con sus exportaciones. En Europa somos un poco naïf porque estamos poniendo unos

condicionantes muy estrictos a la industria europea y estamos dejando que los productos entren, supuestamente, con unos controles que no funcionan. ¿Han desaparecido las reglas del comercio internacional? Tanto como eso, no. Pero en Europa tenemos que saber lo que hacen otros y ayudar a nuestra industria.

“**No se van a acabar el cobre ni el petróleo. Es un tema de velocidad y de la respuesta a la demanda**”

EN CIFRAS

Origen. Nació en 1970 en Huelva con una capacidad de fusión de concentrado de 500 toneladas al día y una planta de ácido sulfúrico y electrolisis.

Negocio. Cerró el ejercicio de 2025 con una facturación de 2.805 millones de euros y un margen operativo normalizado de 34 millones de euros.

Empleados. Tiene una plantilla de 800 personas, la mayor parte en su fundición de Huelva, que llegan a los 2.900 sumando indirectos e inducidos.

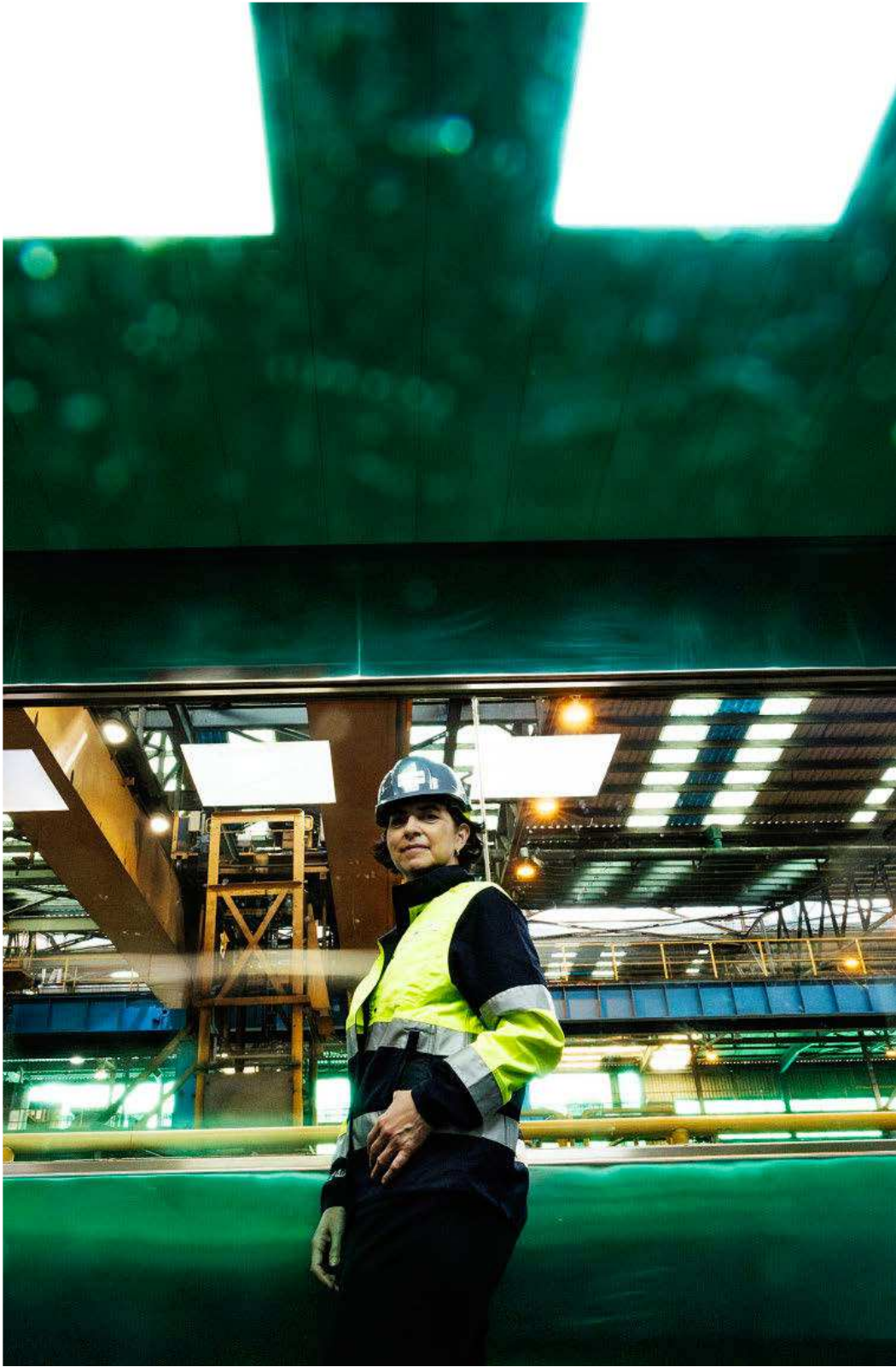
Igualdad. El 20% de la plantilla está compuesta por mujeres, quienes ocupan el 33% de los puestos de supervisión y el 50% del comité de dirección.

Diversificación. Este año se pondrá en marcha CirCular, un proyecto para reciclar metales críticos con una inversión de 500 millones de euros.

P. Electrificación, vehículos eléctricos, energías renovables... El cobre vive un momento de creciente demanda, ¿cree que es sostenible ese crecimiento?

R. Efectivamente, la electrificación, todo lo que es transición energética y digital con toda la inteligencia artificial, es todo muy intensivo en cobre. Ahora mismo estamos teniendo un pico de demanda, desde luego. ¿Y qué pasa en la oferta? No se va a acabar el cobre, ni el petróleo tampoco. Es una cuestión de la respuesta a la demanda y la velocidad a la que la oferta, el desarrollo minero, se adapta a esa demanda. Hay que tener en cuenta que un proyecto minero tarda en desarrollarse entre 10 y 15 años y la demanda es muchísimo más rápida, lo que se traduce en ciclos con altos precios.





P. Europa, y España muy en particular, tiene una elevadísima dependencia de materias primas, entre ellas metales estratégicos como el cobre, del exterior. ¿Se han dado cuenta tarde de que esto es un riesgo inasumible?
R. No se han dado cuenta tarde porque Europa es muy buena haciendo diagnósticos. El primer análisis de materias primas críticas fue en 2008, pero no había planes de acción, estamos más interesados en otras cosas. Somos

muy lentos desarrollando acciones y, además, hemos primado la regulación medioambiental, un *stopper* para el desarrollo industrial.
P. Y en España, ¿por qué la industrialización sigue siendo una asignatura pendiente? ¿No es eso una gran debilidad para nuestra economía?

R. Totalmente. Estamos por debajo de la media europea y claramente tenemos un déficit. ¿Por qué? Pues por falta de competitividad. Teniendo un mix eléctrico bueno, los extracostes (vía peajes y vía impuestos) hacen que tengamos un precio de la electricidad mayor que Alemania y que Francia y eso supone costes que no son competitivos para la industria, a lo que hay que añadir una regulación que, desde luego, no es favorecedora.
P. Quizás en eso tenga mucho que ver el efecto medioambiental de la industria. ¿Es compatible la industria con la protección del medioambiente?
R. Totalmente compatible y nosotros, desde luego, somos un claro ejemplo. Hemos invertido en los últimos diez años más de 400 millones de euros en aspectos medioambientales y energéticos. En los últimos 15 años hemos reducido el CO2 también en un 35%, hemos recortado el consumo energético en un 30% y ahora estamos también enfocados en la huella hídrica.
P. ¿El proyecto CirCular, que Atlantic Copper prevé poner en marcha este verano, es la respuesta a las necesidades creciente de metales críticos?
R. Es una de las respuestas. Vamos a recuperar, además del cobre, oro, plata, paladio, platino, níquel, estaño, zinc... Va a ser una inversión de cerca de 500 millones, con 350 empleos directos e indirectos. En el mundo se producen 60 millones de toneladas de aparatos que llegan al final de su vida útil y de eso se recicla, aproximadamente, un 20%. En Europa estamos cerca del 50% y la normativa pretende que se llegue al 65%. Con este proyecto vamos a contribuir a que a que esos objetivos se alcancen.
P. Hemos hablado de la hiperregulación, de la incertidumbre económica mundial y, por último, quería también preguntarle por la incertidumbre política, por la falta de estabilidad, Gobierno y minorías, falta de Presupuestos.. ¿Eso en qué repercute en la industria, si es que repercute?
R. El dinero y los inversores quieren estabilidad política y estabilidad jurídica. En el momento en el que eso no está, hay incertidumbres que hacen que la inversión se lo piense dos veces antes de venir a instalarse en un país. Todo lo que sea incertidumbre y no claridad no es bueno para la industria ni para la inversión. ■