

Carta del Presidente del Directorio

Óscar Landerretche Moreno

El 12 de mayo de 2014 tuve el honor de ser nombrado por la Presidenta de la República como Director y Presidente del Directorio de Codelco. Al asumir el cargo sentí una gran satisfacción al quedar a la cabeza de la principal empresa de Chile y del mayor productor y líder de la industria mundial del cobre, pero, al mismo tiempo, asumí una gran responsabilidad.



Codelco se encuentra en un momento crítico de su ilustre historia. Los desafíos que enfrentamos como compañía son quizás los más grandes que hemos tenido nunca y algunos argumentarían, incluso, que son de los mayores que ha enfrentado nunca una gran compañía minera a nivel global. Así de enormes y desafiantes son.

Debido a que el interés del Estado chileno y de Codelco es el mismo, estos desafíos son, finalmente, del Estado. En este sentido quienes trabajamos en esta compañía hemos sido encargados de ejecutar una tarea estratégica para Chile. Somos trabajadores públicos, pero trabajadores públicos encargados de una misión de proporciones épicas.

Transcurrido el año 2014, puedo señalar que hemos trabajado duro y logrado importantes avances en la dirección de las metas estratégicas de la empresa.

Durante el período, Codelco generó excedentes, antes de impuestos y Ley Reservada, por US \$3.033 millones. Con ello, la generación de ganancias para el Estado, a lo largo de su historia, alcanza a más de US\$ 115.000 millones.

En el año aumentamos nuestra producción de cobre en las divisiones en 3,1%; y, por segundo año consecutivo, logramos rebajas muy significativas de costos. No obstante el precio del cobre y de varios subproductos nos jugaron una mala pasada. La cotización del metal durante 2014 volvió a experimentar una disminución de alrededor del 6,3% con respecto al año anterior.

Requerimos cambios operativos y de conducta

En el año 2014, la Corporación obtuvo la segunda menor tasa de frecuencia de accidentes de su historia, con un valor global de 1,32 accidentes por millón de horas trabajadas, aunque superó en 4,5% al valor de 2013, que era el anterior mínimo. En cuanto a la tasa de gravedad, que considera personal propio y de empresas contratistas, alcanzó a 230 durante 2014, que es significativamente menor a 248 de 2013. Entre los hitos históricos en materia de seguridad, están el cumplimiento de tres años sin fatalidades en División Chuquicamata.

Pese a estos logros, durante el período, debimos lamentar en División El Teniente los accidentes fatales de los trabajadores contratistas Jaime Gutiérrez Correa y José Luis Orellana Ballesteros. Nuestras condolencias y sincero sentimiento de tristeza a sus seres queridos.

Tener accidentes fatales es una alerta que nos lleva a reflexionar sobre qué cambios operativos y conductuales son necesarios para que los trabajadores y trabajadoras de Codelco, y de sus empresas colaboradoras, logren la meta de cero fatalidades. Nuestro nuevo enfoque enfatiza la prevención de riesgos y el control de pérdidas; se acerca a la operación, la línea y la gente, y releva el liderazgo de supervisores, superintendentes y gerentes.

Grandes avances en los proyectos estructurales

Con satisfacción destaco los avances logrados en el desarrollo y materialización de nuestros proyectos estructurales mineros. Al importante aporte productivo que realizó Ministro Hales durante el año en el mes de diciembre, el Directorio aprobó US\$ 3.306 millones para la construcción del proyecto Chuquicamata Subterránea, uno de los siete proyectos mineros que suman una inversión de más de US\$ 23.000 millones para el próximo quinquenio.



Además de los hitos anteriores, puedo agregar avances en los cinco proyectos estructurales restantes: Nuevo Nivel Mina El Teniente está siendo reformulado con el objetivo de responder de la mejor forma a las condiciones geomecánicas efectivamente observadas, lo que trae aparejado un mayor plazo de construcción y costo de inversión; el proyecto Radomiro Tomic Sulfuros-fase II está en ingeniería de detalle y tramitando su permiso ambiental; Rajo Inca actualmente está en estudio de prefactibilidad para dar continuidad a División Salvador; el nuevo sistema de traspaso mina a planta en Andina dará continuidad operacional al caso base de esta División; en tanto que su proyecto Expansión Andina, está en tramitación de la Resolución de Calificación Ambiental.

Capitalización histórica

Codelco tiene los niveles de inversión más altos de su historia; pero también son los mayores, hoy, entre las mineras a nivel global. Este inédito plan de inversiones nos permitirá permanecer como referente principal de la minería mundial del cobre; y, lo más importante, sustentará nuestro aporte a la salud fiscal del Estado, las políticas sociales y la reforma educativa.

Un hito histórico, en el ámbito de financiamiento de estas enormes inversiones, fue la promulgación, por parte de la Presidenta de la República, de una Ley de Capitalización plurianual para la Corporación en 2014. Gracias a ello, Codelco podrá contar con los recursos necesarios para impulsar y materializar su plan de inversiones, sin arriesgar su rating crediticio (*investment grade*).

Mirada grande: un nuevo Codelco

Estas inversiones requieren que el modelo de negocios, las tecnologías y los métodos que Codelco ha tenido por décadas, den paso a una nueva minería, más eficiente, segura y respetuosa con su entorno.

Lo anterior genera desafíos. Primero, un cambio de esta magnitud sólo puede hacerse a través de un diálogo técnico y estratégico que involucre a trabajadores, gerencia, profesionales, ingenieros, científicos, comunidades y ciudadanía; con la dificultad adicional de que la construcción de pactos por la productividad, competitividad y sustentabilidad de este tipo no es algo usual en nuestro país. Solo de esta manera es posible pasar del debate pequeño sobre Codelco, al momento de la mirada grande.



Con respecto a este desafío, dos hitos muy relevantes del año son el trabajo realizado por la administración con el Consejo Directivo Nacional de la Federación de Trabajadores del Cobre para elaborar una propuesta de objetivos y contenidos compartidos, que aseguren la viabilidad del proyecto estratégico de la Corporación, junto al desarrollo de un nuevo modelo de relacionamiento entre las partes, estableciendo un nuevo Pacto Estratégico.

Por otra parte, la gestión en materia de desarrollo comunitario de la Corporación tuvo una importante consolidación. Durante el año, se constituyeron un total de 41 mesas de trabajo con comunidades priorizadas, integradas por todas las organizaciones sociales de base, funcionales y territoriales de las respectivas localidades, con el objeto de establecer un diálogo fluido, transparente y directo, en relación con nuestras operaciones y proyectos.

Segundo, asegurar la rentabilidad en un contexto de precios y leyes bajas, pero costos porfiados requiere de productividad, optimización, capacitación, reconversión y racionalización. Esto vale para trabajadores propios, pero también para el conjunto de la cadena productiva, o sea, nuestros proveedores de bienes y servicios.

Apuntando a este reto, resultan muy auspiciosos los avances logrados por Codelco en materia de costos y competitividad. Durante 2013 logramos quebrar la tendencia alcista de los costos. En 2014 hemos alcanzado una nueva disminución que, medida a través del costo directo (C1), fue un 7,8% menor con respecto al año anterior.

Más aún, reaccionando oportunamente a la reciente e importante caída del precio del cobre, hemos elaborado para el año 2015 un plan de reducción de costos, cuya meta alcanza a los US\$ 1.000 millones, utilizando como herramientas el aumento de la eficiencia y la productividad, y el ahorro de gastos asociados a caída de precios de insumos.

En el mediano plazo, nuestra estrategia de aumento de productividad y disminución de costos se basa en la profundización de nuestras capacidades de gestión en el área de mantenimiento; la aplicación de un nuevo modelo de productividad para los servicios de terceros; y el mejoramiento operacional, a través del desarrollo e implementación de la metodología Lean.

Tercero, enfrentar los desafíos que tenemos en recursos hídricos y energéticos requiere sobriedad en su uso y, también, el desarrollo o apalancamiento de inversiones en desalinización y energía a precios competitivos, privilegiando nuevas energías limpias. Asimismo los esfuerzos de Codelco en esta área mostrarán que no podemos seguir pensando las regulaciones eléctricas e hídricas separadamente. Son, en esencia, un mismo sistema y nuestras normas debieran abordarlas así.



Cuarto, hay que entender que la cartera de inversiones de Codelco generará empleo y riqueza local durante décadas, abriendo una oportunidad única para implementar políticas de desarrollo territorial integral con un horizonte prolongado, pero que sigue siendo finito dada la naturaleza no renovable de los recursos. Esto requiere pasar de un paradigma orientado solamente a la compensación de las comunidades por los impactos, a una mirada de largo plazo enfocada en el desarrollo integral. Se habla hoy de la licencia social para la minería, posiblemente llegó la hora de agregar una licencia de desarrollo, esto es, una convicción pública de que la minería está contribuyendo a construir la economía y la sociedad que vienen después de ella.

Un ejemplo de los esfuerzos que está realizando Codelco en esta materia puede ser representado por el desarrollo del Calama Plus, que considera proyectos en las dimensiones de infraestructura y desarrollo urbano, protección y expansión del oasis, puesta en valor del patrimonio local, fortalecimiento de la educación y fomento de una sociedad sustentable, en un esquema de trabajo colaborativo público-privado, considerando un período de ejecución de 14 años, desde 2012 hasta 2025.

Durante el año 2014 y dentro del Calama Plus, destacan los proyectos ZEUS (Zonas de Estándar Urbano Superior), que buscan mejorar los estándares en barrios, a través de la habilitación de espacios abiertos a la comunidad, localizados en la Escuela Valentín Letelier y en el Liceo Minero América. Otros proyectos priorizados son el Centro de Alto Rendimiento Deportivo, orientado a proveer servicios e instalaciones para la evaluación, preparación y capacitación de distintas disciplinas deportivas que puedan aprovechar las condiciones especiales del clima de Calama; el Museo Minero, que finalizó su diseño de arquitectura elaborado junto a la ciudadanía; y el Proyecto Parque Balmaceda, que ya tiene el desarrollo del anteproyecto de arquitectura.

Quinto, los profundos cambios que implementará la empresa en su modelo de producción demandarán soluciones científicas y tecnológicas en áreas como la robótica, la seguridad, las comunicaciones, la logística, la biotecnología e la informática. Esta es una oportunidad para presentar desafíos a la comunidad de científicos, emprendedores, innovadores e ingenieros. Las respuestas servirán para construir el Codelco del futuro, pero también para generar capacidades tecnológicas avanzadas y nuevas ventajas comparativas.

Los resultados del año 2014 en el área tecnológica nos permiten señalar que estamos transitando en esta dirección. Durante el año realizamos una fuerte inversión en estos ámbitos, por US\$ 102 millones, destacando iniciativas en las actuales operaciones y en los proyectos futuros, apuntando a incrementar la seguridad laboral, la eficiencia de los procesos, la productividad de las personas y la protección del medio ambiente. Entre otros proyectos, hemos continuado con el proceso de validación de tecnologías en minería subterránea y minería a rajo abierto, con la evaluación de tecnologías innovadoras para el procesamiento de minerales y la hidrometalurgia, y el fomento de la transferencia tecnológica en procesos pirometalúrgicos.



Sexto, Codelco debe avanzar hacia un modelo de negocios sustentable, que no se conforme con la minimización de impactos en el diseño o su mitigación durante la implementación, sino que contemple el desarrollo ambiental, sobre todo en territorios que han sido impactados por décadas por nuestra actividad.

En el año 2014, continuamos invirtiendo para avanzar en el desarrollo e implementación de la nueva visión en sustentabilidad, que considera el cumplimiento de altos estándares, el cierre de brechas críticas, la gestión de focos prioritarios y un trabajo territorial de largo plazo que integre a las distintas organizaciones sectoriales.

Los avances en el ámbito ambiental han sido favorables alcanzando, por segunda vez en la historia de la empresa, ningún incidente ambiental grave o muy grave en nuestras operaciones; dichos avances se confirman considerando que las fiscalizaciones de la Superintendencia de Medio Ambiente no arrojaron sanciones. Junto a todo lo anterior, se ha aumentado la eficiencia en el uso de agua y consumo energético.

Rendición de cuentas e igualdad de oportunidades

Por último, la empresa debe ser capaz de abordar estas transformaciones dando garantías a través de su institucionalidad y prácticas corporativas, de estar a la altura de lo que demanda la ciudadanía de hoy: transparencia, probidad, rendición de cuentas e igualdad de oportunidades.

En este ámbito, durante el año hemos trabajado intensamente en el perfeccionamiento del funcionamiento del Directorio y en acciones orientadas a elevar los estándares de nuestro Gobierno Corporativo, apuntando a lograr una institucionalidad de clase mundial.

Un buen ejemplo de lo anterior es el trabajo que estamos realizando en el tema de administración de conflictos de interés en Codelco. En esta materia, hoy día, Codelco cumple con las exigencias legales establecidas y vigentes, y cuenta con estándares elevados con respecto a la práctica común en la industria. Las normativas de la Corporación, en varios aspectos, van más allá del mero cumplimiento de las disposiciones legales.



No obstante lo anterior, existen espacios de mejoría, crecimiento y fortalecimiento de las regulaciones internas y sistemas, que permiten elevar estos estándares conforme a referentes internacionales.

Los principales focos de atención para la propuesta de mejora tienen que ver con el concepto de conflicto de interés, con una definición explícita, que incluya no sólo los conflictos reales, sino también los potenciales y los aparentes; la extensión del concepto de personas relacionadas; la regulación de la contratación de personal; la extensión de los procesos de declaraciones de intereses y patrimonio; las prácticas de lobby y cabildeo; y la creación de una organización de compliance, que estaría a cargo de la realización de auditorías periódicas a la aplicación de los procedimientos internos, y la revisión de coherencia, integridad y veracidad de la información entregada.

El crecimiento de la Corporación en las próximas décadas depende críticamente de la puesta en marcha de los proyectos estructurales, los que no serían siquiera una aspiración si en el pasado no hubiese habido una exhaustiva exploración del territorio nacional.

Nueva minería chilena

Hoy día contamos con el 10% de las reservas mundiales de cobre, cifra que incluso supera lo que disponen importantes países mineros, como México, Perú o Estados Unidos.

Nuestro Dueño nos ha instruido el aumentar la escala del esfuerzo de exploración y prospección, con el objeto de que una vez desplegados los proyectos estructurales, podamos hacer uso de la mirada grande para proyectar un crecimiento aún mayor de nuestro aporte al desarrollo chileno.

Se nos ha instruido, adicionalmente, a proyectar la posibilidad futura de que Codelco aumente significativamente sus esfuerzos en áreas de explotación de otros recursos mineros y otros negocios relacionados, en la exportación de servicios mineros, en el desafío energético solar, en el desarrollo de clusters y en el impulso a la tecnología, innovación, educación, ciencia, capacitación, desarrollo y emprendimiento local, especialmente -pero no solamente- en las zonas donde nuestra compañía tiene mayor presencia. Esa es la mirada grande.

Sin embargo, quiero reiterar que nada de eso será posible, ni viable, si no somos capaces hoy de ejecutar con eficiencia y eficacia los proyectos estructurales, siendo capaces de generar los excedentes para el Estado con un clima interno de colaboración, excelencia, productividad y compromiso; dentro de los plazos presupuestados y en los marcos de costos propuestos; pero además siendo capaces de respetar, involucrar, proteger y desarrollar los entornos naturales, sociales y locales de nuestras actividades productivas.

Tenemos la convicción de que debemos y estamos caminando en la dirección de una minería virtuosa, inclusiva y sustentable. Esto es, comenzando a construir la nueva minería chilena.



Óscar Landerretche Moreno
Presidente del Directorio