

# Carta del presidente del directorio

Carta del presidente del directorio

Carta del presidente ejecutivo

Organización

Perfil corporativo

Divisiones

Indicadores relevantes

Recursos y reservas minerales

Exploraciones

Inversiones y proyectos

Innovación y tecnología

Resultados y mercado

Personas y sustentabilidad

Red de empresas

Estados económico-financieros



**“Es cierto que hay motivos para mantener el orgullo por los éxitos pasados, pero existen más razones aún para concentrarnos en los retos que nos depara el futuro.** En Codelco estamos convencidos de que seremos parte de la minería del siglo XXI. Usaremos los conocimientos y la experiencia de cada uno de nosotros para transformar nuestros procesos, para someternos a las severas exigencias actuales y para seguir siendo embajadores de la industria del cobre y de Chile.”

**Óscar Landerretche Moreno**  
Presidente del directorio

Codelco enfrenta hoy un escenario complejo y crítico. Es muy posible que sea uno de los momentos más desafiantes de sus 45 años de historia. Este escenario nos obliga a quienes formamos parte de esta empresa a esforzarnos por entender en profundidad los retos del contexto actual y nos convoca a convertirnos en protagonistas de una reconversión, revitalización y fortalecimiento de nuestra empresa que tiene carácter histórico.

Nuestros yacimientos, que tanto bienestar y desarrollo trajeron al país, presentan variados y complejos desafíos para la continuidad de su explotación. Entre ellos, el descenso brusco en las leyes del mineral de

cobre que se ha experimentado en estos últimos años. A esto se suma que muchas de nuestras instalaciones industriales e infraestructura tienen una larga historia de uso, han sufrido un fuerte proceso de depreciación, se acercan rápidamente hacia la obsolescencia y, en muchos casos, no cumplen con los altos estándares de la minería del siglo XXI.

Este escenario nos coloca ante un enorme desafío: las circunstancias nos obligan a materializar, si es que queremos mantener nuestros actuales niveles de producción, una cartera de inversiones inédita por sobre los 20 mil millones de dólares hasta el año 2019. De no hacerlo, muy pronto, apenas en unos pocos años, Codelco dejaría de ser la principal

Carta del presidente  
del directorio

Carta del presidente ejecutivo

Organización

Perfil corporativo

Divisiones

Indicadores relevantes

Recursos y reservas minerales

Exploraciones

Inversiones y proyectos

Innovación y tecnología

Resultados y mercado

Personas y sustentabilidad

Red de empresas

Estados económico-financieros

productora de cobre del mundo y el motor de desarrollo de Chile. La caída sería imparable y probablemente irreversible. De acuerdo a nuestros cálculos actuales, la no materialización de las inversiones para rejuvenecer y prolongar las operaciones actuales, traería aparejada una baja en nuestros niveles de producción de hasta 77% hacia 2030 en comparación con las cifras actuales. Son descomunales y devastadores los efectos que esto tendría para las arcas del Estado, las economías locales y el empleo de miles de personas.

Es un hecho, además, que la titánica tarea de invertir en proyectos estructurales no nos libera de la obligación que asumimos como empresa estatal: generar excedentes hoy, tarea que nos compromete con nuestros accionistas-ciudadanos, esto es, con todos los chilenos y chilenas.

Para cumplir con esa misión ha sido necesario emprender dos procesos de ajustes difíciles, dolorosos y complejos, pero que son imprescindibles para garantizar el futuro de la compañía: una agresiva reducción de costos operacionales y una ambiciosa racionalización de costos de inversión.

Como ya es sabido, el súper ciclo del cobre dejó como herencia elevados costos de producción que mermaron la competitividad de la industria

del cobre mundial y la de Codelco, en particular. En 2015, debimos anticiparnos a este escenario y, gracias a un riguroso trabajo conjunto, cumplimos en un 120% el plan de contención de costos, con ahorros por US\$ 1.203 millones al finalizar el período.

Esto se tradujo en excedentes por US\$ 1.075 millones (antes de ajuste contable extraordinario), un gran logro considerando el escenario en que nos movimos en 2015. Como quizás nunca antes, se hizo visible el año 2015 la forma en que los ahorros de costos que hacemos cotidianamente en Codelco se convierten en fondos para el Estado que sirven para financiar infraestructura, educación, pensiones, salud y protección social.

Sin embargo, esta cifra comparada con los US\$ 3.046 millones de 2014, significó una disminución del resultado en un 65%. Es por eso que en 2016 y en los años siguientes, el plan de ajuste presupuestario debe ser sostenido y riguroso, pues la meta de la compañía es ubicarse en el corto plazo en el primer cuartil de costos de la industria, para ser parte del 25% de las empresas mineras más competitivas. El mejor seguro que tenemos en contra de períodos prolongados o pronunciados de deterioro en los precios del cobre es mantenernos disciplinadamente entre los productores más eficientes del planeta. Los precios pueden caer, pero en la medida en que los mercados de proveedores e insumos

Carta del presidente  
del directorio

Carta del presidente ejecutivo

Organización

Perfil corporativo

Divisiones

Indicadores relevantes

Recursos y reservas minerales

Exploraciones

Inversiones y proyectos

Innovación y tecnología

Resultados y mercado

Personas y sustentabilidad

Red de empresas

Estados económico-financieros

acomodan ese efecto y los reflejan en sus costos y precios, solo los más solventes podrán sobrevivir aprovechando estas oportunidades.

Durante 2015 revisamos la cartera de inversiones para optimizar el uso de los recursos, lo que nos permitirá reducir las inversiones en US\$ 1.000 millones durante 2016 y en US\$ 4.200 millones para el período 2016-2020. Esta medida, junto con la capitalización otorgada por el Estado de Chile, le permitirá a Codelco mantener indicadores financieros dentro de límites adecuados, lo que dará continuidad a su desarrollo de largo plazo.

En materia de operaciones, además, en Codelco tenemos como meta para 2016, un ahorro de US\$ 240 millones, respaldados a través de iniciativas que forman parte de la agenda de productividad, con el objetivo final de alcanzar en 2020 un ahorro en gestión de otros US\$ 2.000 millones. En otras palabras, las metas de reducción en inversiones sumadas a los ahorros en costos de operación para el período 2016-2020 totalizarán US\$ 6.200 millones, lo que representa un ahorro equivalente a US\$ 1.200 por cada uno de los más de cinco millones de hogares a lo largo de Chile. Si somos capaces de cumplir con estos objetivos estaremos ahorrando este dinero a nuestros accionistas-ciudadanos, mientras sostenemos nuestros niveles de producción, extendemos la vida útil a nuestros yacimientos y continuamos aportando a las arcas fiscales.

Como es evidente, la tarea es ardua e implica un compromiso mayor. Nuestros hombres y mujeres, y especialmente quienes hoy están transformando Chuquicamata -la centenaria mina a rajo abierto más grande del mundo- en una operación subterránea; aquellos otros que están generando tecnología de punta para desalar agua marina en Radomiro Tomic; quienes pusieron en marcha la División Ministro Hales, y los que se esfuerzan en desarrollar proyectos para extender la vida útil de nuestros yacimientos en Andina, El Teniente y Salvador, así como en implementar permanentes mejoras operacionales para empujar la frontera de lo posible en minería moderna en Gabriela Mistral o continuar mejorando el desempeño productivo y ambiental en la Fundición Ventanas, todos y todas, sin excepción, debemos sentirnos protagonistas de este enorme esfuerzo.

El cambio que se requiere es profundo. Este inédito programa de inversiones será ejecutado con recursos de todos los chilenos y chilenas, lo que nos obliga a ser eficientes en la construcción de los proyectos, tanto en los tiempos comprometidos como en la ejecución de los presupuestos; a aplicar los mejores planes de negocio y a atraer tecnología de punta para nuestros yacimientos. Estos patrones superiores en términos del negocio deben ir de la mano de las mejores prácticas, con estándares de clase mundial en cuanto a probidad, transparencia y ética. En esto ya hemos avanzado, pero se requiere más. La riqueza de

Carta del presidente  
del directorio

Carta del presidente ejecutivo

Organización

Perfil corporativo

Divisiones

Indicadores relevantes

Recursos y reservas minerales

Exploraciones

Inversiones y proyectos

Innovación y tecnología

Resultados y mercado

Personas y sustentabilidad

Red de empresas

Estados económico-financieros

Codelco la construye su gente, y sólo de la mano de sus trabajadores y trabajadoras, profesionales y ejecutivos, esta empresa podrá acercarse con paso firme hacia el mañana.

Estamos hablando de un punto de quiebre que exige esfuerzo y concentración. Ser parte de la minería del siglo XXI no sólo demanda construir esos proyectos estructurales que alargarán la productividad de Codelco por otros 50 años. Tampoco basta con el ajuste de costos para mejorar nuestra competitividad. Se requiere, además, y de manera apremiante, de una transformación cultural. Quienes formamos parte de esta empresa tenemos claro (y si algunos no lo tienen, deben convencerse pronto) que es imperativo asentar nuestra labor en siete pilares: excelencia operativa, sobriedad financiera, eficiencia económica, sustentabilidad socio-ambiental, innovación científico-técnica, diversidad socio-cultural y transparencia corporativa.

En efecto, queremos recuperar para Codelco la excelencia operativa, esto es, hacer las cosas bien y hacerlas bien siempre, en todo ámbito de nuestra gestión: la eficiencia de nuestros procesos, la calidad de nuestros productos, la productividad, la seguridad y salud ocupacional, el trato con el medio ambiente, la confiabilidad con nuestros contratistas y con nuestros proveedores, entre otros aspectos. Queremos que se nos reconozca como una empresa que ejecuta de la mejor manera

posible su plan de estrategias corporativas y que se caracteriza por cumplir, en forma y fondo, sus compromisos.

La sobriedad financiera, en tanto, implica terminar con el gigantismo del modelo minero que imperó durante los últimos años, en medio del auge económico. Hoy estamos empeñados en aplicar esfuerzo, contención y responsabilidad a nuestro negocio para, a través de una minería sustentable, focalizarnos en nuestra misión: generar excedentes para el Estado de Chile. Por esta razón, en 2015 revisamos exhaustivamente nuestro plan de inversiones, incluyendo los proyectos estructurales, con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. También nos concentramos en reducir los costos de operación en todo ámbito, esto es, la energía, el mantenimiento, las maquinarias, los repuestos, los equipos, entre otros.

Pero en tiempos difíciles como los que vivimos, no sólo son necesarios planes mineros más rigurosos. La reducción de costos debe ir acompañada de un esfuerzo mayor por ser económicamente eficientes. En 2015 alcanzamos un compromiso con nuestros trabajadores y trabajadoras, que quedó plasmado en el Pacto Estratégico para aumentar la productividad en 18% al 2019. Estos esfuerzos sumados -excelencia operativa, sobriedad financiera y eficiencia económica- apuntan a que la baja del precio del cobre tenga un menor impacto sobre nuestros aportes al Estado y al desarrollo de Chile.

Carta del presidente  
del directorio

Carta del presidente ejecutivo

Organización

Perfil corporativo

Divisiones

Indicadores relevantes

Recursos y reservas minerales

Exploraciones

Inversiones y proyectos

Innovación y tecnología

Resultados y mercado

Personas y sustentabilidad

Red de empresas

Estados económico-financieros

En cuanto a la sustentabilidad, en nuestra empresa aspiramos a producir hoy con estándares del mañana, con el fin de ser parte de una industria respetuosa y comprometida con el entorno. Para ello, debemos mejorar nuestras capacidades y conocimientos, asegurando que las buenas prácticas en materia medioambiental y de sustentabilidad sean parte de nuestra forma de ser. Consideramos necesario que estas áreas se conviertan en un imperativo en nuestro desempeño diario y constante. Como principal empresa del Estado de Chile tenemos la responsabilidad de liderar en estos temas. En concreto, durante 2015 buscamos transitar desde la “intervención del territorio” al “desarrollo de los territorios” donde se ubican nuestras operaciones o proyectos de inversión, para generar relaciones confiables, transparentes y de largo plazo con las comunidades. Pero aún nos falta camino que transitar hacia una minería moderna que evite las inequidades en la comunidad, aspire a la estabilidad social de su entorno y convoque al diálogo constructivo.

En Codelco valoramos la imaginación, la inteligencia y la creatividad para desarrollar nuestro negocio. Nos apremia ser innovadores en todos los ámbitos, justamente porque debemos ejecutar complejos proyectos estructurales de manera simultánea y en un tiempo acotado, sin dejar de ser competitivos ni arriesgar la seguridad de nuestros trabajadores y trabajadoras. Apuntar a la innovación científico-técnica, generando soluciones disruptivas en los principales procesos productivos debe

apuntar a nuestra aspiración de ser parte de un negocio más virtuoso, inclusivo y sustentable. Es por eso que ya abrimos canales para contactarnos con innovadores de las áreas científicas, del emprendimiento y de la ingeniería, a quienes desafiamos a que nos ayuden a concebir nuevos negocios y asentar nuestras ventajas comparativas en áreas como la robótica, las comunicaciones, la logística, la biotecnología y la informática.

Además, estamos convencidos de las ventajas de ampliar la diversidad socio-cultural de la empresa. Incorporar a personas de las distintas etnias y culturas que residen en los territorios donde operamos, así como reclutar a los mejores talentos del mundo es una fuente principal de intercambio de habilidades innovadoras y creativas. Además, sentimos como un desafío urgente y en el que aún estamos en deuda, incorporar más talentos, visiones y destrezas femeninas al negocio. Es cierto que el 8,9% de dotación de mujeres en Codelco es más alto que el de la industria minera, que se ubica en un 7,7%, pero no es un nivel destacable ni suficiente. No debemos sentirnos conformes con esa cifra, porque todavía estamos lejos de reflejar el desarrollo que nuestra sociedad ha logrado en este ámbito y menos el tipo de sociedad a la que debemos aspirar. Además, en Codelco estamos convencidos de que es un buen negocio sumar mujeres, simplemente porque las empresas con más trabajadoras optimizan su productividad, se adaptan mejor a los cambios y constituyen una fuerza laboral más estable.

Carta del presidente  
del directorio

Carta del presidente ejecutivo

Organización

Perfil corporativo

Divisiones

Indicadores relevantes

Recursos y reservas minerales

Exploraciones

Inversiones y proyectos

Innovación y tecnología

Resultados y mercado

Personas y sustentabilidad

Red de empresas

Estados económico-financieros

Por último, la transparencia corporativa se refleja en que trabajamos por una gestión moderna, profesional y auditable. Nuestra compañía está comprometida con elevar sus estándares, tanto que ya generamos en 2015 políticas que regulan el lobby y los conflictos de interés, las que se suman a las medidas aprobadas en 2014 que apuntan a la transparencia, la probidad y al buen gobierno corporativo. Ahora es tiempo de que la ciudadanía -cada día más exigente, empoderada y severa en sus exigencias-, conozca nuestros esfuerzos y los valore. Para ello, daremos paso a una cultura más diáfana en el manejo de la información. En esa mirada, no sólo estaremos disponibles para responder a las peticiones expresas de parte de la ciudadanía, sino que también promoveremos y generaremos una cultura de transparencia que nos obligue a publicar y divulgar datos, documentos y archivos de interés público, de forma proactiva, voluntaria, actualizada, accesible y comprensible.

Este es el desafío crítico que enfrentamos en Codelco: cambiar la forma de hacer minería. Este enorme reto ya lo tuvimos en nuestros primeros años. Tras la nacionalización del cobre, cuando se dudaba de la capacidad de los trabajadores y profesionales del país de sostener las operaciones, fuimos capaces de mantenernos de pie, de generar las capacidades profesionales necesarias para liderar nuevos proyectos y convertirnos en una empresa de clase mundial. Codelco fue, es y será una demostración de lo que somos capaces los chilenos y chilenas

cuando involucramos alma, mente y músculo en las tareas que nos encarga el país.

Es cierto que hay motivos para mantener el orgullo por los éxitos pasados, pero existen más razones aún para concentrarnos en los retos que nos depara el futuro. En Codelco estamos convencidos de que seremos parte de la minería del siglo XXI. Usaremos los conocimientos y la experiencia de cada uno de nosotros para transformar nuestros procesos, para someternos a las severas exigencias actuales y para seguir siendo embajadores de la industria del cobre y de Chile. Para esta titánica tarea, hoy más que nunca requerimos del compromiso y la voluntad de todos y todas.



**Óscar Landerretche Moreno**  
Presidente del directorio