Carta del presidente del directorio

Carta del presidente ejecutivo

Carta del presidente del directorio

"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

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$ 3.033 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 manteneros disciplinadamente entre los productores más eficientes del planeta. Los precios pueden caer, pero en la medida en que los mercados de proveedores e insumos

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

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.

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.

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

Carta del presidente ejecutivo

"Sin minería el futuro del país no es posible. Luego de un año de gestión de la mayor exigencia también este período se convirtió en una gran oportunidad, y Codelco es hoy una empresa más fuerte y mejor preparada. Vienen años de estrechez, años de ajustar expectativas, pero al mismo tiempo van a ser tiempos de una profunda transformación. Estoy completamente seguro de que junto con los trabajadores y trabajadoras, que han comprendido los desafíos que tenemos para sentar las bases del futuro de Codelco, lograremos una compañía renovada, referente de una minería sustentable, eficiente, diversa, transparente e innovadora."

Nelson Pizarro Contador
Presidente ejecutivo

El año 2015 significó un período de enormes exigencias para Codelco, con grandes ajustes de gestión y en un contexto internacional marcado por los precios de los *commodities* a la baja. A pesar de ello puedo afirmar que tuvimos un año excepcional de gestión. Avanzamos en todos los ámbitos de nuestro plan estratégico, principalmente en la cartera de inversiones histórica, sin afectar los proyectos clave en construcción; un exhaustivo control de costos -la empresa pasó desde el tercer cuartil al segundo, y logramos una producción de cobre récord. Asimismo, reforzamos la seguridad laboral, fortalecimos los equipos e incorporamos las mejores prácticas. Y uno de los avances principales ha sido el trabajo intenso con nuestros trabajadores y trabajadoras acordando un Pacto Estratégico, sobre la base de la confianza y el diálogo franco.

Mercado del cobre

Este año que termina, al igual que el anterior, el mercado internacional del cobre mantuvo una tendencia de precio descendente, acompañado

por disminuciones en las cotizaciones de todos los subproductos. En sintonía con el difícil panorama mundial, 2015 fue también un año de fuertes exigencias para nuestra empresa.

La cotización promedio del cobre en la Bolsa de Metales de Londres alcanzó a 249,2 centavos de dólar por libra durante 2015, un 20% menor al promedio de 2014, cuando se cotizó en 311,3 c/lb. Paralelamente, el precio del molibdeno, nuestro principal subproducto bajó un 41%; mientras que el oro disminuyó en 8% y la plata, en 18%.

Varios motivos influyeron en este comportamiento, especialmente las expectativas de un menor crecimiento de China, principal consumidor de cobre en el mundo, además de nuevos proyectos a nivel mundial que sobreabastecieron el mercado de cobre y de otros factores financieros.

Los ingresos por ventas de nuestra empresa totalizaron US$ 11.694 millones, que incluyen entradas por la comercialización de cobre propio, subproductos y servicios de maquila, lo que representa una baja de US$ 2.133 millones respecto de 2014.

Estas cifras se vieron compensadas por un arduo trabajo de parte de toda la organización para elevar la producción y aminorar los costos; además de una mayor apreciación del dólar.

Mayor producción y menores costos

Codelco tuvo una producción de 1.891 miles de toneladas métricas de cobre fino en 2015, correspondientes a los yacimientos operados por Codelco, más la participación en Minera El Abra y en Anglo American Sur. Esto es un 2,8% más de producción respecto del año 2014, una cifra extraordinaria considerando el complejo año que vivimos. Los aportes de las divisiones Ministro Hales y El Teniente fueron relevantes en estos logros, con aumentos que fueron contrarrestados por una menor producción en divisiones Chuquicamata y Radomiro Tomic.

El plan de contención de costos, por su parte, tuvo efectivos resultados. Nuestro costo directo (C1) del año llegó a 138,7 centavos por libra de cobre, lo que es un 8% inferior al alcanzado en 2014 (150,4c/lb). Nuestra meta fue generar ahorros por US$ 1.000 millones, poniendo el foco en dos ejes: lograr mayor eficiencia y productividad en los indicadores de consumo, en la gestión de mantenimiento y disminución de consultorías, estudios, inversiones y otros; y aprovechar las oportunidades generadas por la caída del precio de los insumos críticos, particularmente del petróleo. Al finalizar el año, cumplimos en un 120% de esta meta, alcanzando los US$ 1.203 millones en ahorros, esfuerzo que permitió que Codelco generara excedentes por US$ 1.075 millones (antes de ajuste contable extraordinario).

Esta última cifra, sin embargo, significó una baja significativa de 65% respecto de 2014, cuando los excedentes se empinaron a US$ 3.044 millones (antes del ajuste contable extraordinario). Estos resultados se explican por la caída de 20% en el precio de venta del cobre y por un menor resultado de las filiales, escenarios que se vieron parcialmente atenuados por los planes y esfuerzos para aumentar la productividad, los menores costos de producción y una mayor apreciación del dólar.

Impairment

Cuando un negocio se deteriora, como sucedió en el caso de la minería del cobre producto de la baja en el precio de los *commodities*, los activos de las empresas dedicadas a esta actividad pierden valor. Es por esto que Codelco, al igual que el resto de las empresas mineras a nivel global, revisó el valor de sus activos y declaró en sus estados financieros una pérdida de valor contable de sus activos e inversiones (*impairment*), equivalente a US$ 2.431 millones en 2015. Luego del *impairment*, los excedentes antes de impuestos de Codelco registran una pérdida contable de US$ 1.357 millones, que no implica flujo de caja ni afecta los recursos que la empresa entrega al Estado de Chile.

Mejores procesos para los proveedores

Codelco promovió acciones en pro de la probidad y la transparencia con los provedorees, impulsando licitaciones públicas y mejorando la calidad de la información con la que se sale al mercado. También se mejoró el portal de compras, para masificar su uso y se desarrolló el área de nuevos proveedores, provenientes fundamentalmente de China, quienes participaron en más de 100 procesos de licitación en nuestra empresa, concretando negocios por más de US$ 40 millones.

Este año realizamos negocios con 3.718 proveedores, 3.483 nacionales y 235 extranjeros. El monto total asignado alcanzó a US$ 6.945 millones, cifra que incluye los contratos de largo plazo, tanto del suministro de energía como el de combustibles. El consumo de bienes y servicios disminuyó en un 15% con respecto a 2014, en línea con los desafíos de mejorar la productividad y disminuir los costos de las operaciones.

Al 2015, Codelco acumula una cartera de 35 proyectos-cluster con distintos niveles de avance, aportando de esta forma a la meta planteada por el Programa Nacional de Minería, de desarrollar al menos 250 proveedores de clase mundial, con 10 billones de dólares de exportación de bienes y servicios ligados a la minería al año 2035.

Sin accidentes fatales

La seguridad de todos nuestros trabajadores y trabajadoras es uno de los pilares de la actual gestión. Por eso, nos llenó de orgullo que por

primera vez en un año calendario, no sufriéramos la muerte de ninguna persona, un logro que debemos esforzarnos en conseguir de nuevo.

En términos de la tasa de frecuencia global de accidentes de nuestra dotación y la de empresas contratistas, esta llegó a 0,91 por millón de horas trabajadas en 2015, un 31% menos que en 2014 (1,32).

Durante el año avanzamos en la definición e instalación del Sistema de Gestión para la Seguridad, Salud en el Trabajo y Riesgos Operacionales y oficializamos una nueva política en estos ámbitos, con el fin de proteger la vida e integridad de las personas, la continuidad de marcha de sus procesos y el cuidado de los recursos confiados a nuestra administración.

El trayecto de los proyectos estructurales

Nuestra cartera de seis proyectos estructurales son parte de la transformación que Codelco requiere para asegurar el futuro de la empresa. Estos desarrollos se encuentran en distintas etapas de construcción:

- **Chuquicamata Subterránea:** En ejecución, con 25% de avance y de acuerdo a lo planificado.

- **Explotación Sulfuros Radomiro Tomic:** En ingeniería de detalle.

- **Rajo Inca:** En desarrollo la prefactibilidad, la que se ha extendido para generar mayores antecedentes de la base geo-minera-metalúrgica y para complementar las alternativas de capacidad mina-planta, para su recomendación final.

- **Nuevo Sistema de Traspaso Andina:** En ejecución. El proyecto busca mantener el nivel actual de procesamiento de mineral, para lo que reemplazará el actual sistema de chancado primario y transporte de mineral, que será afectado por el crecimiento del rajo.

- **Desarrollo Futuro Andina:** Estamos buscando una nueva alternativa de desarrollo que equilibre la necesidad de aprovechar el mayor recurso mineral que poseemos, con un negocio de menor inversión, menor tiempo de construcción y que se ajuste a la realidad del escenario medioambiental actual y de la industria.

- **Nuevo Nivel Mina El Teniente:** En ejecución, con un avance de obras ralentizado para responder de mejor forma a las condiciones del macizo rocoso y ajustar algunos aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto.

Junto con estos desarrollos estructurales, invertimos en una cartera de estudios y proyectos divisionales, que deben realizarse anualmente para mantener los activos operando, con los estándares adecuados y para mejorar su competitividad en el largo plazo.

Durante 2015, la cartera total de proyectos y estudios preinversionales implicaron un costo total de US$ 3.343 millones, que es similar al del año anterior en términos nominales.

Financiamiento y capitalización

En Codelco accedemos a los mercados financieros norteamericanos, asiáticos y europeos, a través de emisiones de bonos, créditos bilaterales y sindicados. En septiembre de 2015, participamos en el mercado de capitales internacionales con una emisión récord por US$ 2.000 millones, a 10 años plazo y con un cupón anual de 4,5%. Estos recursos se utilizarán para financiar parcialmente las inversiones y el refinanciamiento de pasivos del período 2015 y 2016. La emisión atrajo órdenes de más de 260 inversionistas de gran prestigio internacional.

En tanto, en el marco de la ley multianual de capitalización de Codelco (2014-2018), durante 2015 el Gobierno autorizó la retención de utilidades por US$ 225 millones y, adicionalmente, inyectó capital por US$ 600 millones.

Exploraciones en Chile y el exterior

Las exploraciones son clave en el negocio minero, ya que es una de las vías para generar nuevas operaciones y, de esa forma, aumentar los recursos y reservas de la empresa. En Chile se concentra el 80% del total de nuestras inversiones en este ítem, 23% de la cual se concentró en el proyecto de exploración avanzada La Huifa, en el distrito El Teniente; el 20% restante, en exploraciones internacionales, focalizadas en Ecuador y Brasil.

En el año se revisaron 166 áreas en distintas etapas de exploración; en 88 de ellas se desarrollaron estudios con sondajes, perforándose un total de 75.000 metros en los sectores de mayor potencial. En tres de estos objetivos, los sondajes lograron intersecciones con mineralogía de interés potencial, que serán objeto de desarrollo durante 2016.

En total invertimos US$ 73 millones en exploraciones durante 2015, lo que es un 32% más que en 2014.

Innovación y tecnología

Gestionar la innovación y el desarrollo tecnológico desde una perspectiva de negocio fue el objetivo que buscamos durante 2015. Para ello, fusionamos dos gerencias para dar paso a la Gerencia Corporativa

de Negocios e Innovación, que calificará y priorizará las iniciativas innovadoras para el negocio minero en el largo plazo.

Se está diseñando un sistema de gestión de la innovación más abierto y con mayor interacción. La idea es atraer conocimiento desde distintos ámbitos, esto es desafiar a la comunidad de científicos, emprendedores, innovadores e ingenieros a que nos ayuden a construir el futuro, generando en conjunto capacidades tecnológicas avanzadas, así como nuevas ventajas comparativas, en áreas como la robótica, las comunicaciones, la logística, la biotecnología y la informática.

En esta mirada, PiensaCobre, primer concurso de tesis innovadoras en minería que realizamos en 2015 junto con el Centro de Modelamiento Matemático (CMM) de la Universidad de Chile, funcionó como un medio para atraer pensamiento disruptivo desde el mundo universitario.

En términos numéricos, Codelco invirtió cerca de US$ 60 millones en innovación y tecnología durante 2015, especialmente para nuestras áreas prioritarias de automatización de los procesos mineros, gestión de información operacional de escala y complejidad enormes *(BigData)*, búsqueda de quiebres tecnológicos en procesos metalúrgicos y tecnologías que den respuesta a las demandas de sustentabilidad ambiental y comunitaria del negocio minero.

También llevamos adelante la estrategia Codelco Digital, que se ocupa de tecnologías como la teleoperación de equipos mineros, la automatización de procesos productivos y la incorporación de sistemas robóticos, estos últimos aplicados en actividades de alto riesgo o esfuerzo físico. Se trata de una herramienta habilitantes para una minería más segura, comprometida con el medio ambiente y altamente eficiente y productiva.

Diversidad, inclusión y equidad

La diversidad de género es un tema estratégico para Codelco. Es por eso que en 2015 creamos una dirección dependiente directamente de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, buscando plasmar el tema de manera transversal en la cultura de la organización, reconociéndola como parte sustancial de nuestra competitividad.

De hecho, incluimos en el Convenio de Desempeño Único, la diversidad, la inclusión y la equidad, como imperativos fundamentales y transversales, coherentes con nuestros principios rectores. La estrategia es institucionalizar el tema al interior de la organización, a través de la Política de Género; además de un Plan Maestro de Diversidad de Género al año 2020, que nos permitirá generar acciones focalizadas en el cierre de brechas y la continuidad en la certificación de la norma chilena 3262, tras el logro de División Gabriela Mistral de convertirse en la primera minera en Chile en conseguir el sello Iguala durante 2015. En tanto, División Ventanas y Casa Matriz se prepararon para lograr certificarse durante 2016.

En cifras, la participación femenina en nuestra dotación llegó a 8,9%, mayor que el índice de la industria (7,7%), pero aún insuficiente, por lo que implementaremos políticas para aumentar nuestros índices.

Gestión de las personas

En materia de negociaciones colectivas, durante 2015 enfrentamos y resolvimos positivamente seis procesos en cuatro divisiones, a pesar del deteriorado contexto del precio del cobre. En el período, logramos instalar una nueva visión respecto de las negociaciones colectivas, acorde al momento y circunstancias de la empresa y la industria minera, en que procuramos asociar los beneficios a la productividad. En este sentido, una noticia positiva fue que a pesar de que hubo algunos conflictos laborales, durante 2015 redujimos a cero su impacto negativo sobre la producción de la compañía.

Durante el período, impulsamos la institucionalización del modelo y sistema de gestión de la sucesión, que nos permite identificar a las personas para cubrir los cargos críticos vacantes en la organización, y evaluar y desarrollar las competencias de liderazgo requeridas para asumir estos desafíos. El 55% de los cargos críticos vacantes en este año fueron cubiertos por dichos sucesores y sucesoras.

También diseñamos el modelo de liderazgo y definimos los perfiles requeridos para cumplir con estos objetivos de la empresa. En esa misma línea, desarrollamos un programa de liderazgo y habilidades de comunicación, que capacitó a 932 supervisores con profesionales a cargo, para alinear a las personas con la estrategia del negocio, desarrollar habilidades de liderazgo y comunicacionales, y facilitar los procesos de gestión del desempeño.

Pacto estratégico

Uno de los logros más importantes de 2015 fue el trabajo conjunto que la administración y la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) emprendieron para suscribir e implementar el Pacto Estratégico de Gobernabilidad, que dará sustentabilidad y competitividad a la empresa. Durante gran parte del año, un equipo *ad hoc* se abocó a elaborar y validar un acuerdo que reflejara los intereses de ambas partes y que, ante todo, operara como una herramienta de gestión que le diera soporte a la ejecución exitosa de la estrategia de negocios de la empresa.

El 4 de noviembre entregamos oficialmente el Pacto Estratégico de Gobernabilidad a la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, en el Palacio de la Moneda.

Conducta, transparencia y lobby

El Código de Conducta que desde hace años aplicamos en la empresa para implementar las mejores prácticas del negocio, cuenta con una línea de denuncias que permite a cualquier persona alertar de forma anónima, segura y confidencial, posibles infracciones en sus espacios laborales. Durante 2015, la línea recibió 222 denuncias, de las que 142 concluyeron su investigación y 80 están en curso. De los casos finalizados, 19 terminaron con sanciones.

Este año 2015, además, el directorio aprobó normativas sobre transparencia, probidad y buen gobierno corporativo, basadas en exigentes estándares de nivel internacional sobre distintos ámbitos del actuar de la empresa, como relaciones comerciales, vínculos institucionales, además de procesos de administración de personas. Cabe destacar que respecto de la regulación de lobby, nos autoimpusimos un estándar superior a lo establecido en la ley.

Relacionamiento con las comunidades

Durante 2015, Codelco continuó desarrollando e instalando una nueva visión en materia de seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y desarrollo comunitario, para alcanzar los siguientes objetivos: la protección de la vida de todos quienes trabajan en la empresa, con la meta de eliminar los accidentes fatales y las enfermedades profesionales; el cuidado medioambiental, cerrando las brechas socio-ambientales en las faenas y proyectos, y el desarrollo de las comunidades aledañas a las operaciones, poniendo en práctica un nuevo modelo de relacionamiento comunitario.

En 2015, la empresa invirtió US$ 479 millones en proyectos de sustentabilidad, muy superiores a los US$ 364 millones de 2014. De ese monto, US$184 millones se destinaron a iniciativas de seguridad y salud ocupacional; y US$ 295 millones, a inversiones medioambientales.

Justamente, en materia ambiental nuestros desafíos a corto plazo y en los que centramos la gestión en 2015, son:

- 95% de captura de emisiones en todas las divisiones (2018-2019), impulsado por un cambio normativo.
- Cerrar brechas o eliminar riesgos a las principales vulnerabilidades socio-ambientales identificadas en el Actualizar los instrumentos normativos internos.
- No tener incidentes ambientales graves ni muy graves.
- Consolidar la implementación del nuevo sistema de gestión de riesgos ambientales, fortaleciendo el mejoramiento continuo de nuestro desempeño ambiental.

En este sentido, si bien en los últimos años Codelco no tuvo incidentes ambientales con categoría grave ni muy grave, en septiembre de 2015 tuvimos un incidente calificado como grave por nuestra normativa interna en División Salvador. Este incidente grave se sumó a otros leves y serios, los que de nuevo nos obligaron a evaluar nuestros procedimientos, con el fin de cumplir con nuestras propias metas en esta materia. En 2016 seguiremos profundizando las medidas necesarias para mejorar nuestros estándares medioambientales.

Respecto del relacionamiento comunitario, en 2015 Codelco trabajó en cimentar una nueva mirada en ese ámbito, desde la licencia para operar hacia una minería sustentable, virtuosa e inclusiva. En este sentido, nuestras principales iniciativas se centraron en constituir mesas de trabajo, implementar proyectos de inversión y generar información a la comunidad.

Respecto de los proyectos de inversión comunitaria, durante 2015 estos se orientaron a tres ejes de inversión: impactos socioambientales en el área de influencia, capital humano y pueblos originarios, y significaron un financiamiento total de 5.671 millones de pesos.

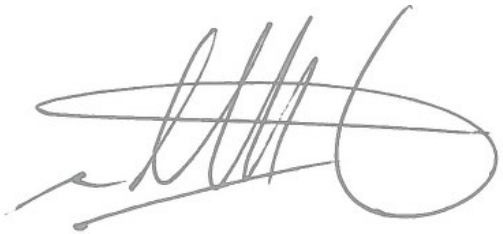
Nuevos mercados para el cobre

Durante 2015, Codelco siguió participando de la International Copper Association (ICA), especialmente en la tarea de enfocar y controlar los programas que involucran un alto impacto en el consumo de cobre y que están considerados en el plan estratégico 2014-2016, para optimizar recursos y apalancar nuevas iniciativas, desarrollos y productos.

El énfasis principal está en los programas de defensa del comercio con China, donde el consumo en el sector de transmisión eléctrica es relevante, pero también en promover y defender otros mercados de alto consumo del cobre a nivel mundial, así como la innovación en nuevos usos del metal. En 2017 se espera validar la meta comprometida por la ICA de aumentar en un millón de toneladas la demanda mundial de cobre refinado en relación al consumo 2014, con más de 100 proyectos distribuidos a lo largo del mundo.

Respecto de la innovación en nuevos usos del cobre, nuestra filial Codelco Lab, con más de 15 proyectos exitosamente apoyados y más de 25 en la actual cartera, continúa ampliando la oferta de valor de nuestro principal producto.

Sin minería el futuro del país no es posible. Luego de un año de gestión de la mayor exigencia también este período se convirtió en una gran oportunidad, y Codelco es hoy una empresa más fuerte y mejor preparada. Vienen años de estrechez, años de ajustar expectativas, pero al mismo tiempo van a ser tiempos de una profunda transformación. Estoy completamente seguro de que junto con los trabajadores y trabajadoras, que han comprendido los desafíos que tenemos para sentar las bases del futuro de Codelco, lograremos una compañía renovada, referente de una minería sustentable, eficiente, diversa, transparente e innovadora.



Nelson Pizarro Contador
Presidente ejecutivo