

Carta del presidente del directorio



La crisis fue una oportunidad para mejorar Codelco. Hoy tenemos que retribuir la confianza puesta en la Corporación no sólo a través de proyectos rentables, sino también mirando de frente y dando cabal cuenta de lo que hacemos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'O. Landerretche'.

Óscar Landerretche Moreno.
Presidente del directorio

Grandes logros en medio de un escenario desfavorable fue lo que caracterizó a Codelco durante 2016. Tres variables que no controlamos del negocio minero registraron caídas que terminaron impactando negativamente en nuestros resultados. Me refiero al **precio del cobre**, cuyo promedio estuvo **11%** por debajo del registrado en 2015; a las **diferencias de cambio**, cuyo efecto en nuestros pasivos en pesos fue altamente negativo, y a la **ley de cabeza del mineral**, que bajó casi **7%** respecto del año anterior.

Este mal escenario complicó a toda la industria del cobre, pero en Codelco fuimos capaces de compensar su efecto, mejorando nuestro desempeño en aquellas variables que sí controlamos. En 2016 superamos las **metas de producción** y tuvimos **costos directos** más bajos que el promedio de la minería privada. Estos dos logros de buena gestión nos permitieron, a su vez, sobrepasar la **meta de ahorro** comprometida con el Estado y generar excedentes más allá de lo presupuestado para el Ministerio de Hacienda, superando todas las expectativas de principios de año.

En forma paralela, hemos avanzado en preparar a esta compañía para los próximos **50** años. Para ello, sólo entre **2014** y **2017**,

habremos desarrollado una cartera de **US\$ 12 mil millones**, siendo la empresa en Chile que más está invirtiendo. En este camino, nuestro dueño, el Estado, confió en la gestión de este directorio, de esta administración, aprobando primero una capitalización de **US\$ 4.000 millones** y luego una **ley de capitalización** suplementaria que extiende plazos para la capitalización y moviliza recursos fiscales para apoyar a Codelco. Apostar por esta empresa para desarrollar los proyectos estructurales y divisionales, los que generarán flujos en el futuro para sostener los programas sociales y las distintas políticas del Estado chileno, es un acto que debe ser valorado.

Por supuesto que estos recursos no resuelven los problemas de financiamiento de largo plazo de la compañía. En estos últimos meses hemos **clarificado al país** la naturaleza de la relación financiera de Codelco con el fisco y hemos hecho ver la necesidad de normalizar esta relación. Hemos explicado que la empresa de todos los chilenos y chilenas requiere un **nuevo trato con su dueño**, donde se establezca una regla de capitalización creíble y responsable, sustentable en el tiempo y asociada a nuestros resultados. Si Codelco hace bien su trabajo, creemos que se gana el derecho a seguir recibiendo recursos para invertir.

De hecho, los aportes de la capitalización que el Estado ha entregado hasta ahora, están asociados a nuestro compromiso de mantener el proceso de reducción de costos, de manejar un presupuesto más sobrio, de no incrementar los actuales niveles de deuda y de optimizar la cartera de inversiones.

Materializar las inversiones manteniendo el actual nivel de deuda, es una tarea exigente que no sólo se sostendrá con el aporte de la capitalización, sino especialmente gracias a una buena gestión. Por lo pronto, nuestro compromiso es lograr a **2020** un ahorro de **US\$ 2.100 millones** asociado a una mayor productividad, un flujo de caja capaz de servir la deuda y, al mismo tiempo, entregar excedentes para el dueño.

En este camino, en 2016 fuimos capaces de optimizar nuestra cartera de proyectos, ajustando las necesidades de financiamiento. Estos ajustes implicaron reprogramar inversiones por poco más de **US\$ 2.250 millones** en relación al plan original, por lo que para el quinquenio al **2020** el plan alcanzará los **US\$ 18.000 millones**, conservando el actual nivel de producción.

Esto significa que el esfuerzo por disminuir los costos que iniciamos en 2014 debe mantenerse en el futuro. Hoy debemos ser enfáticos: si no somos capaces de sostener este ahorro, parte de nuestra cartera de inversiones, como los **proyectos estructurales**, no podrá materializarse. Cada dólar que gastemos de forma injustificada se convertirá en un dólar que dejaremos de invertir en los proyectos y, por ende, serán dólares que dejarán de generarse como excedentes en el futuro. Si esto ocurre, lo que nos depara un futuro no tan lejano es un Codelco más pequeño, con menos aporte a la política social, menos impacto sobre la industria privada de proveedores mineros y menos empleo. No es algo que Chile se pueda permitir.

Nuestra meta es clara: hacer que Codelco tenga **costos** más bajos, **proyectos** mejor gestionados, una **deuda** bajo control y mayores **excedentes**. Reforzaremos las políticas que hemos implementado para dar garantías de que la compañía seguirá este camino, intentando dejar instaladas estructuras para que esta mirada sea **permanente e institucional**.

Ya lo hemos dicho antes y lo repetimos ahora: **la crisis fue una oportunidad** para mejorar Codelco. Hoy tenemos que retribuir la confianza puesta en la Corporación no sólo a través de proyectos rentables, sino también mirando de frente y dando cabal cuenta de

lo que hacemos. Por ello, estos últimos dos años hemos reforzado de manera muy significativa nuestros procesos de **control interno**, reestructurado las áreas de contraloría y auditoría, generado nuevas normas y estableciendo un marco de exigencia mayor en materias de **buen gobierno**. Nuestras **reformas corporativas** apuntan al atajo a la corrupción, al control de los conflictos de interés y a la probidad. Queremos dar garantías a todos los chilenos y chilenas de que Codelco se gestiona en el **beneficio de la nación** y no influenciado por la presión de grupos de interés. Esto también es algo en lo que se debe persistir. Si se produce un retroceso en su **reputación** y **credibilidad social**, será imposible para Codelco persistir en sus proyectos de inversión y de reducción de costos, porque se haría más difícil su capitalización.

En Codelco optamos, además, por una estrategia de comunicación con mayor **exposición pública** y con una vocación real por la **transparencia**. La apuesta es simple: presentar los desafíos a todos los interesados, explicar la estrategia de solución y reportar sobre su evolución. Y cuando ocurre un error o dificultad, queremos ser los primeros en actuar, antes que las agencias regulatorias o la prensa lo pidan. Hemos promovido una **cultura de transparencia** para divulgar información de interés público, de forma proactiva, actualizada, accesible y comprensible. Cuando nos han interpelado otras agencias del Estado que tienen atribuciones fiscalizadoras, hemos abierto las puertas, entregado la información y usado sus esfuerzos para mejorar nuestra institucionalidad.

Esta manera de actuar, **más transparente y proba**, sólo sirve si se construye sobre una agenda de mejoras genuina, en nuestro caso, dirigida a dar garantías sobre el buen uso de los recursos, al aumento de productividad, al control de los costos y a la descompresión de la cartera de inversiones. Así lo hemos hecho y distintos públicos lo han notado.

Durante 2016, el último estudio de reputación corporativa Merco Empresas evaluó las percepciones sobre resultados financieros, atracción de talento, ética, responsabilidad corporativa, internacionalización e innovación. Para ello, pidió la opinión de directores y ejecutivos de 400 compañías, analistas financieros, ONG, sindicatos, consumidores, académicos y ciudadanos. Codelco volvió al **top ten** (7° puesto) en la medición general y consiguió, por 6° año consecutivo, el **primer lugar entre las mineras**.

El mejoramiento de nuestra reputación, creemos, es un premio a informar con claridad y a someternos con humildad al escrutinio de todos, conscientes de que tanto los medios como los líderes de opinión y la ciudadanía se merecen explicaciones completas respecto de nuestro accionar.

En este camino de mejoras, en Codelco hemos entendido que debemos priorizar temas como la **innovación**. Entre los desafíos internos de la minería están, por ejemplo, yacimientos más complejos, con mayores costos de operación por menores leyes de mineral, entre otros; y entre los externos, las mayores exigencias medioambientales y de las comunidades, que requieren procesos cada vez más eficientes y amigables con el entorno. Es por esto que creamos **Codelco Tech**, filial tecnológica de Codelco que tendrá como misión dar un nuevo impulso a la innovación en nuestra compañía. En otras palabras, su mandato estratégico será conducir e impulsar investigación para crear la minería de **mínimo impacto ambiental**.

Asimismo, nuestros **trabajadores** también están cambiando. Los jóvenes se motivan y comprometen de una forma distinta. Esto requiere ejecutivos y supervisores capaces de liderar, comprometer y motivar a estos trabajadores con los desafíos que hoy se nos presentan. En Codelco sabemos que debemos reforzar nuestra **capacidad de diálogo** y acercar las variables del negocio a los mejores talentos del país, **hombres y mujeres**.

En Codelco sabemos que el entorno también cambió. El presente y el futuro inmediato son más exigentes en materias laborales y

socioambientales. Los permisos para operar hoy son más restrictivos y la **sustentabilidad** se ha transformado en uno de los pilares de la competitividad de este negocio. Existen, además, mayores controversias y costos asociados al acceso y a la disponibilidad de habilitadores críticos para la minería: **energía, agua**, y lugares para depositar los **residuos mineros**.

En nuestra compañía no nos lamentamos de los cambios que este escenario, de mayores exigencias ciudadanas e institucionales, nos impone. Por el contrario, creemos que se requiere perseverar en lo que hemos hecho en los últimos dos años. En ese sentido, en materia de **fundiciones**, nuestras inversiones proyectadas en **US\$ 1.800 millones** avanza según el plan para el cumplimiento del DS N°28, que es la norma de emisión para fundiciones de cobre y fuentes emisoras de arsénico y azufre. Hemos eliminado los retrasos que existían en la implantación de la norma. Es de la mayor importancia dar la señal de que Codelco **siempre cumple con la ley**.

Avanzamos, además, en un **Plan Maestro de Sustentabilidad** en el que nos comprometemos a mejorar nuestros indicadores en materia de seguridad, recursos humanos, consumo de energía, uso y recirculación del agua, en definitiva, de la trazabilidad de nuestros procesos.

Todos estos avances demuestran que la crisis fue una oportunidad para replantearnos la forma de trabajar y buscar espacios de mejora. Falta mucho por hacer, pero podemos decir que hemos avanzado hacia una empresa mejor preparada para enfrentar los desafíos que nos impone la **minería del presente y del futuro**. Si somos capaces de sostener esta búsqueda de mayores niveles de productividad, sobriedad financiera, probidad corporativa, excelencia operacional, calidad de los proyectos, realismo en las inversiones, trabajo junto con las comunidades y el entorno, e innovación -como requisitos permanentes para recuperar la competitividad y cumplir nuestra misión de entregar recursos al Estado de Chile-, Codelco seguirá siendo un **protagonista del desarrollo de Chile** durante las próximas décadas.

Por eso, hemos dicho que en 2017 debemos **volver a ganarle al cerro**, a los costos, a los desafíos tecnológicos, a la tentación de dejar atrás la austeridad y volver a abrazar el gigantismo que tanto daño le hizo a Codelco en los años recientes.

Estamos seguros de que la minería será un **buen negocio** sólo para quienes sepan transformarse y adaptarse a los **estándares del siglo XXI**. Por eso, nuestro desafío crítico es convencernos de que seguir realizando las transformaciones es un imperativo para que Codelco sea **competitiva** y, de esta forma, **sustentable**.

Debemos seguir cambiando la forma de hacer minería para responder a una industria cuyos cimientos básicos cambiaron para siempre.

El camino es sin retorno: los próximos 50 años de Codelco nos exigen asumir nuestras responsabilidades hoy.



Óscar Landerretche Moreno
Presidente del directorio