

## Carta del presidente ejecutivo



Los próximos 50 años de Codelco nos exigen ser responsables de forma permanente con este negocio. El camino es sin retorno: sólo la sobriedad financiera, la innovación y la adaptación a los nuevos estándares del siglo XXI nos permitirán seguir siendo un motor de desarrollo para Chile.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and strokes, representing the name Nelson Pizarro Contador.

**Nelson Pizarro Contador**  
Presidente ejecutivo

Quienes trabajamos en Codelco hemos protagonizado uno de los años más complejos de nuestra historia. Para nosotros, 2016 será recordado como un año de **grandes logros en medio de la adversidad**.

Deseo partir por constatar que, lamentablemente, este año no logramos erradicar los accidentes fatales de nuestras faenas.

Fue un **año doloroso**, en el que perdimos a cuatro de nuestros compañeros de trabajo, lo que nos obligó a seguir trabajando para que todos los trabajadores y todas las trabajadoras cumplan de manera exhaustiva **nuestras exigentes normativas** en materias de seguridad y salud ocupacional.

Durante el año registramos una **tasa de frecuencia global** (dotación propia y de empresas contratistas) superior a la de 2015 en un 3,3%.

La **tasa de gravedad** también aumentó. En Codelco no estamos contentos con estos resultados. Por eso, nos comprometemos a consolidar las transformaciones que estamos implementando, partiendo por intensificar y mejorar nuestro desempeño en estos temas. El **cuidado de la vida** es y seguirá siendo nuestro **principal valor** y, por ende, el factor que tiene que ordenar nuestras prioridades.

## Mercado del cobre

Durante la mayor parte de 2016 tuvimos bajos precios del cobre -con un promedio anual de **220,6** centavos de dólar la libra (c/lb), esto significó una caída de un **11%** respecto del promedio de 2015 (**249,2 c/lb**)-, y diferencias de cambio que nos afectaron.

**Pero esta crisis también se convirtió en una oportunidad para replantearnos nuestra forma de trabajar y buscar espacios de mejora.**

En medio de ese escenario complejo, cumplimos nuestros compromisos con el dueño de la empresa: superamos las metas de producción propia, que este año llegaron a **1.707** miles toneladas métricas de cobre, un **1,7%** superior a la meta comprometida con el Ministerio de Hacienda, de **1.678** miles de toneladas.

Por tercer año consecutivo, además, mantuvimos la rebaja de los **costos directos (C1)**, que llegaron a **126,1 c/lb**, un **9%** inferior al alcanzado en 2015. El **Plan de Reducción de Costos** comprometió ahorros para 2016 de **US\$ 399 millones** (un desafío mucho mayor a los **US\$ 242 millones** contemplados en el presupuesto con el Ministerio de Hacienda), respecto de los cuales logramos un **108%** de cumplimiento, al llegar a **US\$ 433 millones**.

Por último, para nadie fue fácil que durante el primer trimestre de 2016 nuestros **excedentes fueran negativos**, repitiendo lo que había sucedido en el último trimestre del año anterior. Pero logramos revertir estas malas cifras y **generar números azules para el Estado de Chile**, incluso antes de que el precio del cobre comenzara a subir. Durante 2016 entregamos **US\$ 500 millones** de excedentes.

Los aportes al Fisco sumaron, por su parte, **US\$ 942 millones**, por la Ley Reservada del Cobre, la Ley de Royalty y el impuesto a la renta.

### Año de negociaciones colectivas

Tuvimos, en el período, negociaciones colectivas con **12** organizaciones sindicales y un total de **7.851** trabajadores y trabajadoras. En este ámbito, nuestras conversaciones se caracterizaron por la **responsabilidad** y un **compromiso** de todos los estamentos, tanto de los sindicatos como de la administración, con resultados que compatibilizan las legítimas expectativas de nuestras personas con las reales posibilidades de la compañía.

### Gestión de personas

Dentro de los hitos relevantes, en Recursos Humanos generamos y difundimos la nueva **Norma de Provisión de Cargos** y su respectivo procedimiento de reclutamiento y selección de personas, que contiene criterios rigurosos y objetivos para asegurar la selección por mérito y con estricto apego a los principios de **igualdad de oportunidades** y de **no discriminación**. Esto, en concordancia con nuestros valores, especialmente los relacionados con la transparencia y trazabilidad de los procesos.

Por su parte, el **sistema de sucesión** es un proceso estratégico orientado a asegurar la disponibilidad de líderes capaces de conducirnos a niveles de excelencia en nuestro desempeño de negocios. Actualmente, la totalidad de nuestros cargos críticos

estratégicos tiene sucesores identificados y con un plan de desarrollo. Para los cargos críticos de gestión y expertos, la cobertura es de un **62%**, cifra que va en línea con lo planificado respecto de los cuadros de sucesión a nivel transversal para 2017.

### Capitalización y proyectos

El Estado aprobó una capitalización de **US\$ 4.950 millones** para el período 2014 - 2019, de los cuales ya autorizó **US\$ 1.575 millones** entre 2015 y 2016. Esta fue una buena noticia, que ratifica la confianza del dueño en el proyecto que estamos impulsando. Pero estos recursos no resuelven el problema de financiamiento del mediano y largo plazo. Codelco requiere un **nuevo trato con su dueño**, en el que se establezca una regla de capitalización asociada a los resultados de la empresa.

Por eso, estos aportes están asociados al compromiso de la compañía de mantener el proceso de reducción de costos, de manejar un presupuesto más austero, mantener o reducir los actuales niveles de deuda y de optimizar la cartera de inversiones.

En esta última materia, hemos ajustado nuestras necesidades de financiamiento. Esto implicó reprogramar inversiones 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.

Respecto de los **proyectos estructurales**, avanzaron de acuerdo a lo programado Chuquicamata Subterránea y Traspaso Andina,

mientras que en el resto de la cartera definimos una programación secuencial para garantizar mejores casos de negocio y una mayor sustentabilidad financiera.

Tenemos claro que es imperativo cumplir nuevamente con la producción, la reducción de costos y los excedentes. De estos tres factores depende gran parte de la credibilidad en nuestro trabajo y el apoyo necesario para avanzar en la cartera de inversiones. Para ello, continuaremos el proceso de reformulación y optimización de los proyectos para tener una empresa mejor preparada a la hora de implementar esas **decisiones cruciales** para el futuro de Codelco.

### Plan maestro de sustentabilidad

Para avanzar en la sustentabilidad de la empresa, lanzamos en diciembre un plan maestro para mirar el largo plazo y abordar escenarios más complejos para mantener un negocio rentable para el país, satisfacer necesidades de demanda y responder a una sociedad con mayores expectativas.

Los seis ejes de nuestro Plan Maestro de Sustentabilidad son: contar con una **cultura profunda** en términos seguridad y salud ocupacional, además de elevar los estándares para el cuidado del medioambiente; potenciar las relaciones confiables, transparentes y de largo plazo con las comunidades en los territorios en que operamos, con una meta de **cero incidentes comunitarios** a 2020; fortalecer el gobierno corporativo y maximizar el valor de los recursos mineros, asegurando costos C1 promedio en el **segundo cuartil** a 2020; gestionar una organización con personas capaces

de adaptarse a los desafíos de la industria y comprometidas con la sustentabilidad del negocio; y fomentar la **innovación estratégica** para crear valor económico, medioambiental y social a partir del conocimiento.

Dentro del plan maestro actualizamos la **Política Corporativa de Sustentabilidad**, asumiendo los desafíos críticos identificados para habilitar la actividad económica de la empresa en su entorno social y ambiental.

### Desarrollo comunitario

A partir de noviembre de 2016 nos rige una nueva norma corporativa de **inversión comunitaria** (NCC 39), que considera un instructivo general sobre procedimientos para la ejecución de gastos en inversión en esta área, con mecanismos y procedimientos internos para efectuar dichos aportes y rendiciones. Esta normativa apunta a la transparencia y a la rendición de cuentas, lo que genera **valor compartido** con las comunidades.

En esta materia, nos comprometimos, a través del plan maestro antes mencionado, con revisar detalladamente los actuales estándares y herramientas de gestión comunitaria, por lo que iniciamos un trabajo interdisciplinario en toda la empresa, para diseñar nuestra estrategia, que incluya indicadores de mediano y largo plazo, para posicionarnos como un referente de la industria en estos ámbitos.

Durante 2016 financiamos **68** proyectos de inversión comunitaria por un total de **\$ 4.744 millones**, que se centraron en proyectos

de capital humano, desarrollo del territorio, compromisos socioambientales y pueblos originarios.

### Inversiones ambientales

Nuestras cuatro **fundiciones de concentrado** de cobre tuvieron un avance significativo en los cambios que se requieren para cumplir con las nuevas exigencias medioambientales. Como hemos informado en distintas oportunidades, invertiremos para ello **US\$ 1.800 millones** en el período **2013 - 2018**, para financiar los proyectos que permitirán cumplir con el Decreto Supremo N° 28, que exigirá niveles de captura de **95%** de las emisiones de dióxido de azufre (SO<sub>2</sub>) y arsénico (As).

Las exigencias de captura y límites de emisión en chimeneas ya entraron en vigencia para **División Ventanas** el 12 de diciembre de 2016, cuando iniciaron sus operaciones los proyectos ambientales requeridos.

### Valores, transparencia, probidad

En Codelco hemos sabido ver en las nuevas exigencias que impone la sociedad una **oportunidad para diferenciarnos** y mejorar nuestro desempeño, con un importante avance en materia de transparencia, probidad y buen gobierno.

**Sentimos como un deber acompañar nuestras tareas de un estándar de mayor rendición de cuentas. Esto, pues estamos seguros de que nuestro trabajo lo hacemos cada vez mejor; queremos que eso se sepa y, por eso, lo decimos de cara a nuestros grupos de interés y a las comunidades aledañas.**

En 2016 lanzamos el piloto de un nuevo sitio web, **www.codelcotransparente.cl**, en el que hablamos del desempeño socioambiental y de nuestra relación con las comunidades en División Andina. Este proyecto seguirá creciendo hasta mostrar los indicadores más relevantes de todas nuestras divisiones.

En materia de transparencia, fuimos distinguidos y reconocidos por diversos públicos y reguladores por nuestra conducta en esta materia. En el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, **Merco**, obtuvimos el primer lugar entre empresas públicas y el **7°** entre las **100** mejores empresas. Además, el Consejo para la Transparencia visó el **100%** de nuestro cumplimiento de la Ley de Transparencia para empresas públicas.

En materia de valores, a partir de junio de 2016, en Codelco adherimos al **Pacto Global de Naciones Unidas**, una iniciativa voluntaria, mediante la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

### Diversidad de género

En temas de diversidad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, alcanzamos la certificación en la **Norma Chilena 3262** de Casa Matriz y de División Ventanas, que se sumaron a la de Gabriela Mistral. Además, creamos una **Política de Diversidad de Género**, en conjunto con la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC).

La conformación de **equipos mixtos** ha requerido ajustar procesos en el área de recursos humanos e incorporar medidas que benefician tanto a hombres como mujeres, como las de conciliación para el equilibrio entre el trabajo y la familia. En específico, hemos implementado **acciones afirmativas** que van más allá de la normativa legal en beneficio de este desafío. Destacamos una mayor flexibilidad de tiempo y espacio laboral-familiar para facilitar este equilibrio.

### Innovación

Durante 2016 sentamos las bases para insertar la innovación en el **centro del negocio**, a través de **Codelco Tech**, lo que nos

permitirá ser protagonistas de la revolución de la **minería del siglo XXI** y enfrentar de mejor manera nuestros propios desafíos.

Esta filial tiene como mandato estratégico conducir e impulsar la investigación para crear la minería de mínimo impacto ambiental. Su objetivo es producir **queiebres tecnológicos** que creen valor a través de soluciones a problemas como la reducción en las leyes, los yacimientos más profundos, las impurezas de los minerales, la escasez de recursos habilitantes como el agua y la energía, y las mayores exigencias normativas en materias medioambientales.

Además, en Codelco entendemos que innovar es una **necesidad estructural del negocio**. Es por esto que estamos implementando un **Sistema de Gestión de la Innovación**, que aborda todos los ámbitos relacionados con innovación y desarrollo tecnológico, regula los roles, responsabilidades y facultades de los distintos actores involucrados, tanto dentro de Codelco como en la relación con Codelco Tech, socios, proveedores, universidades, centros de investigación y colaboradores en general.

### Exploraciones

Las actividades de exploraciones durante 2016 han estado centradas mayormente en los distritos donde se ubican los yacimientos en operación (**brownfield**), con el objetivo de abrir oportunidades para incrementar los recursos minerales, permitiendo así mejorar los planes de desarrollo divisionales. Este año logramos identificar **siete nuevos blancos** de exploración, seis de ellos en el ámbito regional y uno en el programa distrital.

En el ámbito internacional, las exploraciones están orientadas a ampliar el potencial de aporte de recursos minerales, considerando el grado de madurez exploratoria de Chile y a abrir oportunidades para la **internacionalización de Codelco**.

El foco de la actividad internacional ha estado en países con afinidad geológica, como **Ecuador**, o de alto potencial para nuevos descubrimientos en cobre, como **Brasil**.

En Ecuador, dentro del acuerdo con Enami EP, de más de 20 prospectos evaluados a la fecha, se mantienen vigentes y activos **Mina Real** (o Nanguipa) y **Llurimagua**. Mientras, en Brasil, contamos con recursos mineros a nivel exploratorio y con potencial en el proyecto **Liberdade**, que forma parte de la asociación con la empresa local Pan Brasil, cuyas estimaciones preliminares de recursos *in situ* son del orden de **242** millones de toneladas, con una ley de cobre de **0,77%**.

### Proveedores, mayor competitividad, trazabilidad y transparencia

Durante 2016 realizamos negocios con **3.227** proveedores, de los cuales, **3.001** correspondieron a proveedores nacionales y **226** a empresas extranjeras.

En este ámbito realizamos durante 2016 distintas acciones para captar **más y mejores proveedores**, entre ellas, las siguientes:

- **Probidad y transparencia:** a toda nuestra base de proveedores informamos y reforzamos nuestro imperativo de mejorar

continuamente la transparencia, la simetría de información y la probidad en los procesos. Esto también lo hemos reforzado con políticas, controles y prácticas de gestión internas.

- **Competitividad:** potenciamos la competitividad y transparencia en los procesos de adquisición. Redujimos las adjudicaciones directas, desde un **6,2%** en 2015 a un **1,9%** en 2016.
- **Trazabilidad y simetría de información:** actualmente, la totalidad de los procesos de licitación son emitidos, publicados y documentados a través del portal electrónico de compras en [www.codelco.com](http://www.codelco.com).
- **Nuevas fuentes de suministro:** contamos con una Dirección de Inteligencia de Negocios que se orienta a incentivar la participación de proveedores nacionales e internacionales por distintos medios, como contactar a entidades gremiales y cámaras de comercio de distintos países, de forma de visibilizar nuestras necesidades y explorar nuevas alternativas de suministros de bienes y servicios.

Sin duda, hoy **somos una mejor empresa**, pero debemos seguir mejorando. Los próximos 50 años de Codelco nos exigen ser responsables de forma permanente con este negocio. El camino es sin retorno: sólo la sobriedad financiera, la innovación y la adaptación a los nuevos estándares del siglo XXI nos permitirán seguir siendo un motor de desarrollo para Chile.



**Nelson Pizarro Contador**  
Presidente ejecutivo