



Carta del presidente del directorio

Juan Benavides Feliú
Presidente del directorio

La ruta está clara y es imperativa: para seguir aportando al desarrollo de Chile necesitamos abrirnos al cambio. Como directorio asumimos el deber de conducir esta transformación, quizás la más importante en la historia de la principal empresa de Chile, con máxima responsabilidad y profundo compromiso.

Nuestros yacimientos antiguos y la caída permanente de nuestra ley de mineral han puesto a Codelco ante un enorme desafío: cómo hacemos para que esta empresa siga aportando al desarrollo de Chile en las próximas décadas. La respuesta son nuestros seis proyectos estructurales. Tres de ellos ya se están construyendo: Chuquicamata

Subterránea será inaugurado en 2019, Traspaso Andina está programado para 2021 y Plan de Desarrollo de El Teniente comenzará sus operaciones en 2023. Además, aprobamos la factibilidad de Desarrollo Futuro Andina, Rajo Inca inició sus obras tempranas y está avanzando con su estudio de factibilidad, y Sulfuros de Radomiro Tomic Fase II está optimizando su caso de negocio.

Diseñar, construir e inaugurar proyectos estructurales de estas magnitudes cada uno o dos años es una tarea que ninguna otra minera del mundo enfrenta hoy en día. Para Codelco, se trata de proyectos ineludibles: tenemos que construirlos para tender a una producción con un rendimiento económico positivo. Financiarlos es un desafío inmenso. Estos seis proyectos estructurales, además de otras necesarias inversiones de desarrollo y medioambientales, nos obligarán a financiar 40 mil millones de dólares en 10 años, sin afectar nuestra solidez económica.

Un tema que debemos comprender es que los proyectos estructurales no aumentarán nuestra producción, sino que la mantendrán en

el rango de 1,7 millones de toneladas de cobre fino anuales. Por lo mismo, debemos continuar impulsando medidas que mejoren nuestra competitividad, a través del control de los costos, la optimización de los proyectos, la excelencia operacional, la incorporación de tecnología innovadora y el aumento en la productividad. Sólo siendo eficientes con los recursos que manejamos podremos demostrar nuestro compromiso absoluto con el desarrollo de Chile.

Es imprescindible reforzar la disminución de costos impulsada a través de la Agenda 2020. Comenzamos a profundizar en esta hoja de ruta, para beneficiarnos de nuevas oportunidades. El propósito será revisar sus ejes para extender e incorporar nuevas medidas en el mediano y largo plazo, más allá del 2020.

La construcción de este nuevo Codelco con sus nuevas minas implica una enorme transformación cultural de la empresa y de quienes trabajamos en ella. En esa mirada, uno de los objetivos de este directorio es continuar el trabajo de sus predecesores para dejarle a





Chile una empresa con exigentes estándares de buen gobierno corporativo, probidad, transparencia, control de la gestión y buenas prácticas en todas las áreas operacionales, tarea imprescindible para una compañía estatal de estas dimensiones que compite en el mercado mundial.

Por eso, seguiremos fortaleciendo nuestras normativas internas para que vayan más allá de las leyes que nos rigen. Algunos importantes nuevos pasos que dimos el último año en esta materia son que robustecimos el criterio de excepcionalidad y de fundamentación para la celebración de contratos con partes relacionadas, personas expuestas políticamente y personas expuestas a Codelco; y reforzamos los principios de competitividad y transparencia en nuestros negocios, promoviendo los procesos de licitación abierta.

La transformación de nuestra cultura organizacional nos obliga también a tomar conciencia de los imperativos medioambientales que nos demandan ser más eficientes en el consumo de agua y energía, el control de las emisiones, el manejo de los relaves y otros residuos. Requerimos personas conscientes de estas externalidades y de cómo impactan a las comunidades que nos rodean.

Un desempeño ambiental de excelencia implica tener fundiciones y refinerías que cumplan con las normativas, para lo cual hemos invertido US\$ 2.200 millones sólo en las cuatro fundiciones para cumplir con el DS 28. También avanzamos en licitar la construcción y operación de una desalinizadora para abastecer de agua de mar a las divisiones del norte y bajar drásticamente los requerimientos de agua cordillerana, a partir de 2022.

“Uno de los objetivos de este directorio es continuar el trabajo de sus predecesores para dejarle a Chile una empresa con exigentes estándares de buen gobierno corporativo, probidad, transparencia, control de la gestión y buenas prácticas en todas las áreas operacionales, tarea imprescindible para una compañía estatal de estas dimensiones que compite en el mercado mundial”

El gobierno corporativo, además, apuntará a una mayor eficiencia energética y al uso de energías limpias en futuros contratos, lo que impactará positivamente en los resultados del negocio. También estamos trabajando en una gestión innovadora de nuestros residuos.

Seguiremos integrando nuestras operaciones con las comunidades para fomentar un diálogo constructivo, que nos ayude a entender mejor sus exigencias y necesidades, y a promover el desarrollo armónico del entorno en que se emplazan nuestras divisiones.

Nuestros desafíos en el ámbito de la innovación son variados. Entre otros, capturar los avances globales en digitalización, automatización, robótica y procesamiento de datos, para mejorar la productividad, seguridad y confiabilidad de nuestros procesos y sistemas. También está entre nuestros objetivos estratégicos adaptar y dejar operativas las innovaciones que ya funcionan en otras empresas o divisiones. Además de compartir conocimientos con centros de innovación y desarrollo que nos permitan avanzar en tecnologías en pos de la sustentabilidad, la seguridad y una mejor gestión, a costos razonables.

La transformación de nuestras operaciones nos exige, igualmente, un cambio cultural que modifique la manera de relacionarnos laboralmente. Es indispensable que nuestra organización potencie las sinergias corporativas. Tendremos que ser capaces de desarrollar un sello de liderazgo gerencial que valore el traspaso de los conocimientos entre divisiones, que sea menos jerárquico y más horizontal, que construya mayor cantidad de redes internas y externas, y que posibilite alcanzar los desafíos en materia de productividad, costos, innovación, sustentabilidad y seguridad.

Al mismo tiempo, estos líderes deben ser capaces de empujar para que las cosas avancen más allá de lo que escribamos en un papel; de cambiar el rumbo cuando se necesite, de resolver problemáticas, de tener clara su misión, de escoger buenos equipos, exigirles metas altas y conducir su área en conjunto con su grupo de trabajo. Un líder debe estar en terreno, entender lo que pasa, generar cercanía con su gente y tener la capacidad para hacer los cambios necesarios cuando se requieran.

Los nuevos proyectos requerirán otro tipo de conocimientos, competencias y productividad. De cara al futuro, nuestros colaboradores deben entender la necesidad de ser polifuncionales, flexibles y abiertos a las estrategias compartidas. Por lo tanto, Codelco debe prepararse para capacitar a las personas y éstas, estar dispuestas a desarrollar otras habilidades.

Tenemos más de 18 mil colaboradores propios que deben sumarse a esta transformación si quieren ser protagonistas del futuro de la empresa. De todos depende que seamos exitosos en la ruta que seguirá Codelco para mejorar su posicionamiento y competitividad, de manera de fortalecer la sustentabilidad del negocio para los próximos 50 años.

La ruta está clara y es imperativa: para seguir aportando al desarrollo de Chile necesitamos abrirnos al cambio. Como directorio asumimos el deber de conducir esta transformación, quizás la más importante en la historia de la principal empresa de Chile, con máxima responsabilidad y profundo compromiso.

Juan Benavides Feliú
Presidente del directorio