

CARTA DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

OCTAVIO ARANEDA OSÉS



Este 2020 quedará marcado en la historia de la humanidad como uno de los más complejos y desafiantes de los últimos 100 años. En este tiempo de emergencia, en el que no se podía prever la profundidad de la crisis sanitaria, **supimos vencer la incertidumbre.**

En Codelco no somos expertos en pandemias; por esto, de manera temprana nos asesoramos con el Departamento de Infectología de la Universidad Católica y nos coordinamos con las autoridades sanitarias. Prevenir, escuchar a los expertos, planificar y medir resultados fue la clave para abordar con mayor certeza el problema.

Adaptamos la faena, tanto respecto de nuestra infraestructura como de las rutinas y comportamientos, replanificamos las operaciones y priorizamos las actividades para mitigar la tasa de contagios y mantener la continuidad operacional. Y en esta vorágine de permanentes adaptaciones y readecuaciones, los hombres y mujeres de la Corporación estuvieron a la altura de lo que nuestros compatriotas y el país esperaban. Nos sumamos a la tarea colectiva de cumplir

de forma rigurosa los protocolos y de aportar ideas para resguardarnos mejor, porque junto con tomar conciencia de la necesidad de autocuidarnos, se acrecentó el compromiso de maximizar los aportes a Chile.

En medio de todas las dificultades, continuamos planteándonos metas exigentes, pero factibles de alcanzar, dejando atrás la vieja mentalidad de no cambiar, **“porque siempre lo habíamos hecho así”**.

La crisis sanitaria, lejos de detenernos, aceleró la innovación en nuestras formas de operar, en los estilos de liderazgo y en la manera de concebir la seguridad y la salud ocupacional como un tema prioritario que nos compete a todos y todas.

El año lo iniciamos con el objetivo de **reescribir el futuro de la empresa**, al lanzar el plan estratégico para la transformación de Codelco, cuyo objetivo es asegurar el financiamiento y la ejecución de los proyectos estructurales y de desarrollo de nuestras divisiones para posicionarnos entre las mineras más competitivas del mundo y **mantener el aporte al país por 50 años más**.

En marzo tuvimos un desvío obligatorio para ocuparnos de lo único que importaba cuando llegó la crisis sanitaria, la salud de nuestras personas. Pero la ruta trazada siguió intacta, y terminamos pavimentándola con la certeza de que estamos cambiando la manera de gestionar nuestro negocio y nuestra cultura corporativa.

Pasada la mitad del año nos reconectamos con el proceso de transformación y nos concentramos en los focos de acción

relevantes. Conscientes de que la pandemia seguiría presente, sistematizamos los procedimientos, controles y la gestión para mitigar los contagios de manera estable, además de seguir apoyando a las comunidades en el manejo del Covid-19. Finalmente logramos una nueva normalidad, asegurando cambios permanentes. Para esto, retomamos gradualmente los proyectos y las operaciones suspendidas o ralentizadas; consolidamos las prácticas más eficientes de trabajo en todas las áreas y comenzamos a capturar los ahorros en los contratos con terceros.

Para asegurar nuestra meta de excedentes, nos enfocamos en superar los objetivos productivos con menores costos; redujimos inventarios de concentrado de cobre y de cobre puro, así como de otros subproductos, y logramos una mayor continuidad de marcha de las plantas, lo que trajo como consecuencia un menor costo unitario.

“**Gracias a las nuevas formas de operar** y una cultura que desafió el paradigma de seguir haciendo las cosas como siempre se habían hecho, reforzamos la urgencia de avanzar en distintos Planes de Implementación Tácticos de cada centro de trabajo para habilitar **las metas comprometidas para 2021**.”

Gracias a estos cambios, la empresa generó **US\$ 2.078 millones de dólares de excedentes**, 55% más que en igual periodo del año pasado. La cifra superó los compromisos con el Estado y se alineó con nuestras metas desafiantes.

A pesar de que bajamos el número del personal, producto de la pandemia y de la gestión dotacional, produjimos **un millón 618 mil toneladas de cobre fino propio**, 1,9% más que en 2019, incremento que se explica por la continuidad operacional, un mayor tratamiento de las plantas y una mejor ley de mineral (sulfuros).

Los costos directos llegaron a **129,4 centavos de dólar la libra (c/lb)**, 8,6% más bajos que en 2019, cuando se alzaron a 141,6 c/lb. Esta mejor cifra también es resultado de la mayor continuidad operacional de las fundiciones, que optimizó nuestra cartera de productos; una producción más alta; el incremento en la venta de subproductos, como el molibdeno; el presupuesto ajustado y el positivo efecto de un dólar más alto.

En tanto, el costo neto a cátodo subió a **229,8 c/lb**, 2,5% mayor que los 224,1 c/lb del año anterior, debido principalmente a mayores gastos financieros (menor capitalización de intereses y recompra de bonos) y una mayor depreciación y amortización.

La productividad subió en el periodo a 54,5 toneladas métricas finas por persona, una cifra **11% superior a la de 2019**.

Durante los últimos meses del año no sólo concentramos los esfuerzos en alcanzar las metas desafiantes, sino que también en sostener los Planes de Implementación Tácticos de mayor relevancia (palancas que aspiran a cerrar brechas y permiten el mejoramiento continuo, a través de un proceso que busca la *full potential* de nuestras operaciones, tras la identificación del problema, el diagnóstico, el diseño del plan de mejoramiento, su ejecución y captura de valor) para habilitar la estrategia de 2021.

“ La empresa generó **US\$2.078 millones de dólares de excedentes**, 55% más que en igual periodo del año pasado. La cifra superó los compromisos con el Estado y se alineó con nuestras metas desafiantes. ”

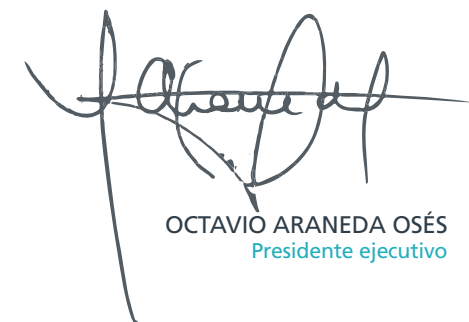
De este modo, preparamos las condiciones para asegurar el cumplimiento de nuestro compromiso de aumentar en **US\$ 1.000 millones** los excedentes de 2021 (sobre la base de los excedentes generados en 2018). Ajustamos los diseños y construcciones de los proyectos para capturar parte de lo comprometido para el periodo 2019-2028 (US\$ 8.000 millones), lo que en 2020 significó **sobre los US\$ 1.000 millones**.

Para posibilitar el éxito de nuestra estrategia, generamos múltiples programas relacionados con nuestro sello de liderazgo, y así solidificar una relación entre ejecutivos(as), supervisores(as) y trabajadores(as) más cercana, conectada,

integradora y desafiante. **En Codelco hemos preparado a nuestros líderes para movilizar equipos, fomentar nuevas ideas e innovar al enfrentar problemas.**

Nuestros líderes deben inspirar para alinear a las personas con propósitos comunes, buscar sinergias y las mejores prácticas, empoderar y entregar autonomía, además de construir y desarrollar equipos diversos, inclusivos y multifuncionales. Gracias a las nuevas formas de operar y una cultura que desafió el paradigma de seguir haciendo las cosas como siempre se habían hecho, reforzamos la urgencia de avanzar en distintos Planes de Implementación Tácticos de cada centro de trabajo para habilitar las metas comprometidas para 2021.

La confianza la tenemos depositada en nuestras personas y equipos, porque creemos que el trabajo colaborativo será condición esencial para transformar a Codelco y convertirla en una empresa competitiva para el futuro y progreso de Chile.



OCTAVIO ARANEDA OSÉS
Presidente ejecutivo