

CARTA DEL PRESIDENTE DE CODELCO

JUAN BENAVIDES FELIÚ

Para que Codelco siga aportando al país, el proceso de transformación apunta al desarrollo de una minería con estándares cada vez más elevados, en sintonía con las crecientes exigencias de las comunidades, clientes, trabajadores, inversionistas y otras partes interesadas en la actividad.

Al asumir el directorio en mayo de 2018, Codelco enfrentaba un escenario no exento de dificultades, con yacimientos antiguos, una ley de mineral cayendo permanentemente y con infraestructura que aún no se ajustaba por completo a los requerimientos medioambientales ni del negocio.

Estábamos construyendo los proyectos estructurales Chuquicamata Subterránea, Traspaso Andina y la Cartera de Proyectos Teniente. Rajo Inca se encontraba en estudio de factibilidad e inicio de obras tempranas, y Sulfuros de Radomiro Tomic Fase II, en proceso de optimización de su caso de negocio.

Financiarlos era un desafío. Con una deuda financiera neta individual cercana a US\$ 14 mil millones, se habían invertido casi US\$ 17 mil millones entre proyectos estructurales, obras para cumplir la norma de emisiones de fundición, el mejoramiento de la eficiencia hídrica y energética de las operaciones, el reemplazo de equipos y la reparación de instalaciones, además del financiamiento de nuevas exploraciones, entre otros ítems. A esa cifra, debíamos sumar otros US\$ 39 mil millones para costear los proyectos estructurales, inversiones mineras y medioambientales para el período 2019-2028.

Considerando que la producción esperada sólo mantendría el promedio de los últimos años, en torno al millón 700 mil toneladas de cobre fino anuales, la única opción para no afectar la solidez económica de la compañía era enfocarse en la eficiencia en la gestión.

Nos abocamos a implementar la más profunda transformación del negocio y de la cultura interna de la historia de Codelco, para hacerla más competitiva y convertirla en una compañía con estándares mundiales en materia de sustentabilidad, probidad, tecnología, innovación y desarrollo de las personas.

Nos propusimos mejorar los excedentes en US\$ 1.000 millones por año, a partir de 2021 sobre la base de lo generado en 2018.

A pesar de la pandemia que ha afectado al mundo en los últimos dos años, gracias a una efectiva gestión del Covid-19, pudimos resguardar la salud de las personas, así como la continuidad operacional. Gracias al compromiso de los trabajadores y las trabajadoras, en 2021 se lograron más de US\$ 700 millones en excedentes adicionales, sobre la base de los entregados en 2018.

Además, seguimos avanzando para ubicarnos en el segundo cuartil de productividad en la industria del cobre. Asimismo, se ha logrado mantener la deuda neta en torno a los US\$ 15 mil millones, a pesar de los crecientes niveles de inversión.

Para enfrentar la transformación, se estableció un organigrama matricial que permitió estandarizar procesos y maximizar el aporte de valor al negocio. Integramos armónicamente los niveles jerárquicos para planificar los objetivos de las unidades funcionales y divisionales, sumando sinergias entre los equipos, difundiendo información clave de manera oportuna y compartiendo recursos para lograr mejores resultados corporativos.

En 2019, se creó la Vicepresidencia de Tecnología y Automatización en los Procesos de Negocio con una hoja de ruta transformadora de tecnología, data e inteligencia artificial, y como una palanca crucial para capturar los

avances globales en digitalización, automatización, robótica, y procesamiento y análisis de datos. Entre los hitos más relevantes están la modernización y puesta en marcha de tres Centros Integrados de Operaciones Tácticos, en Calama, Los Andes y Rancagua, y el Centro Integrado de Operaciones Estratégico ubicado en Santiago, cerebro que buscará la sinergia y la transferencia de las mejores prácticas para perfeccionar nuestros procesos.

Para concentrar los esfuerzos en el negocio principal de Codelco, la minería del cobre, se constituyó en 2020 la Vicepresidencia de Fundición y Refinería (FuRe) con la misión de optimizar estas plantas, para asegurar los indicadores de producción, productividad y costos.

Considerando que la materialización de los proyectos estructurales requiere de grandes inversiones y que las operaciones necesitan insumos de calidad, se fundó en abril de 2021 la Vicepresidencia de Abastecimiento, con el objetivo de priorizar todo aquello que agregue valor a la Corporación, aumente la competitividad a través de una cartera de proveedores más dinámica y variada, asegure la continuidad operacional y haga más trazables nuestros procesos de negocio.

La enorme transformación de Codelco en una empresa eficiente y competitiva debe ir de la mano del desarrollo sustentable, por lo cual desarrollamos una estrategia con compromisos ambientales concretos a 2030, según las tendencias globales y exigencias del mercado, de los inversionistas y de la sociedad. Una menor huella de carbono, la reducción de la huella hídrica (para lo cual, sumamos un nuevo proyecto estructural, una planta desalinizadora para el Distrito Norte), el compromiso con una economía circular, un nuevo estándar de depósitos de relave y el desarrollo del territorio con valor social, ya tienen una hoja de ruta aprobada para alcanzar nuestras metas al finalizar la década.

Relacionado con esta materia, en 2019 iniciamos un sistema para asegurar el cumplimiento de los compromisos de las 272 Resoluciones de Calificación Ambiental de la Corporación y, luego de dos años, cada centro de trabajo tiene un inventario de sus compromisos ambientales, con planes de gestión para su mantención y control, y programas especiales para cerrar las brechas identificadas.

Para abordar el desafío de ser más competentes y sustentables, también desarrollamos un modelo de innovación abierta, que propicia la interacción con este ecosistema para combinar capacidades y conocimientos, y encontrar soluciones transformadoras a desafíos de sustentabilidad y la conversión de recursos en reservas.

“Estamos centrando esfuerzos en repensar la minería del futuro, que permita hacer frente a los desafíos técnicos, acorde a una sensibilidad y responsabilidad cada vez más exigentes en cuanto a los requerimientos medioambientales y de sostenibilidad del negocio”.

En temas de seguridad y salud ocupacional, a comienzos de 2021 definimos una nueva estrategia que nos regirá por los próximos cuatro años, cuyo énfasis es eliminar la fatalidad en nuestras operaciones, con potentes controles de riesgos críticos.

Respecto de la excelencia en operaciones, se está desafiando a la organización para generar cambios de mentalidades y comportamientos que permitan transformarnos. El proceso *full potential* (indicadores y metas) por primera vez se desarrolló transversalmente de manera estandarizada a nivel corporativo y fue la base de la mayoría de los planes de mejora continua que se aplican a distintos procesos operacionales clave.

Contamos también con el Sistema Operativo de Mantenimiento (SOMA), que comenzamos a gestionar en 2020, implementamos en 100% de las operaciones con diferentes niveles de madurez en 2021 y que en 2022 se profundizará aún más.

Todo el trabajo en materia de excelencia operacional requiere tener equipos de alto desempeño que sean competitivos para el negocio. Por eso, a través de la Academia de Liderazgo **reforzamos nuestro Sello de Liderazgo, que se centra en desarrollar cuatro competencias y 12 conductas que impacten en los indicadores del negocio y en la estrategia de la Corporación, a partir de capacidades de conducción y prácticas de gestión.** En sus dos primeros años, se impartió a más de 2.500 personas.

Consolidamos también la UCodelco para fomentar capacidades y comportamientos específicos en nuestros(as) trabajadores(as).

Sólo en 2021, desarrollamos 44 nuevos programas corporativos en las ocho academias: Liderazgo, C+, Abastecimiento, Mantenimiento, Digital, Sustentabilidad y Seguridad y Salud Ocupacional, Operaciones/Fundiciones y Refinerías, y Soporte.

Establecimos también la Dirección Corporativa de Atracción de Talento Estratégico para convocar a los(as) mejores, asegurando transparencia y eficiencia en los procesos. Además, lanzamos una nueva Política Corporativa de Diversidad e Inclusión, y trabajamos para que los líderes operacionales se empoderen y se conviertan en actores clave de la transformación.

En temas de probidad, lanzamos en diciembre de 2019 una nueva Política Corporativa de Gestión Integral de Riesgos, impulsada por el Comité de Compensaciones, Auditorías y Ética (CACE) del directorio, y que aplica un modelo corporativo común que integra y consolida los sistemas especializados de gestión de riesgos en materias tales como seguridad, salud ocupacional y medioambiente, entre otros, y que resguarda la reportabilidad al directorio.

En los últimos años, instruimos aplicar las normas de transparencia, probidad y buenas prácticas de nuestra compañía a sus empresas filiales; lo mismo que un sistema de gestión y control de riesgos para estas últimas y las coligadas. Además, optimizamos la malla de filiales, para contener costos.

Por otra parte, definimos acciones clave para el futuro de Codelco. **En 2021 concretamos la aspiración de expandir nuestras operaciones en el sudeste asiático (SEA) e India, con la instalación de una oficina regional en Singapur** que permitirá incrementar, diversificar y distribuir la cartera de clientes, así como tener una estrategia comercial madura cuando ambas zonas sean las más demandantes en el consumo del cobre.

Además, estamos centrando esfuerzos en repensar la minería del futuro, que permita hacer frente a los desafíos técnicos, acorde a una sensibilidad y responsabilidad cada vez más exigentes en cuanto a una serie de requerimientos medioambientales y de sostenibilidad del negocio, con una mirada amplia que aborda el desarrollo de las personas, el resguardo de las finanzas, la búsqueda constante de innovación, la aplicación de nuevas tecnologías, la gestión eficiente de proveedores y una conducta ética generalizada.

Todo el proceso de transformación para que Codelco siga aportando al país requiere continuar desarrollando una minería con estándares cada vez más elevados, en sintonía con las crecientes exigencias de las comunidades, clientes, trabajadoras y trabajadores, inversionistas y otras partes interesadas en la actividad. **Esa es la ruta que hemos seguido en estos cuatro años como directorio, para que la gran empresa de Chile continúe aportando al progreso de nuestro país por 50 años más.**



JUAN BENAVIDES FELIÚ
PRESIDENTE