

“La pregunta que se instaló en 2022 es si la industria minera mundial está preparada para incrementar su producción de un modo tan acelerado como se requiere. Y la exigencia es hacerlo bajo estrictos estándares medioambientales, sociales y de gobernanza”.

## 1.1 CARTA DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Máximo Pacheco Matte

**A** fines de marzo de 2022, al ser nombrado por el Presidente de la República, Gabriel Boric, como presidente del directorio de Codelco, recordé muchísimas cosas relacionadas con mi paso anterior por esta gran empresa.

De todo lo que viví como vicepresidente ejecutivo de Operaciones entre 1990 y 1994, una experiencia muy intensa y desafiante, hay algo que entendí y no olvidé más: la mina se debe sólo al ser humano. El mineral no sale espontáneamente de la tierra ni las máquinas son tan prodigiosas como se cree. Todo proviene del esfuerzo y del

conocimiento de las personas que, en zonas desoladas, lejos de sus afectos, día a día son capaces de dominar la materia y convertir la roca en algo valioso y de múltiples usos e impactos.

Hoy nuestro cobre está en todo el mundo. Ya no sólo en forma de utensilio o alambre. Por sus condiciones únicas como conductor de la electricidad está presente en formas sofisticadas dentro de los teléfonos celulares y en los automóviles eléctricos, quizás los aparatos más representativos de la era en que vivimos, hiperconectada y empeñada en reducir el consumo de combustibles fósiles para cuidar el medioambiente.

Una persona que baja una aplicación en su teléfono difícilmente repara que esa entretención parte con el profesionalismo y entrega de los miles de trabajadores y trabajadoras que diariamente se desempeñan en las diferentes divisiones de Codelco, en un país ubicado al fin del mundo. Probablemente, tampoco lo haga quien valora este avance tecnológico como fundamento de una civilización que quiere ser más justa e igualitaria.

Pero en Codelco sí lo sabemos y nos sentimos muy privilegiados. Este año he percibido que, junto con la satisfacción de servir al país bajo el antiguo concepto de ser el sueldo de Chile y la viga maestra de la economía nacional, nuestra gente también valora que el cobre que sale de estas minas sirva para los cambios que las nuevas generaciones demandan en todo el planeta.

### LECCIONES DE 2022

Una manera de evaluar la madurez de las compañías es observar cómo se comportan en escenarios de mayor incertidumbre, como el que experimenta hoy la actividad minera a nivel mundial, con serios cuestionamientos a la manera en que opera.

Esto ocurre justo cuando Codelco está dejando de ser la empresa que fue por 50 años y se está renovando con nuevos activos, recursos geológicos y también con una mayor equidad de género desde la misma composición del directorio, gracias a la llegada, por decisión de la Presidencia de la República, de Josefina Montenegro

y Alejandra Wood, ambas de reconocida trayectoria profesional y grandes conocedoras de lo que debe ser una empresa del siglo XXI.

Como en la minería nada ocurre de la noche a la mañana, los procesos son de largo plazo y trabajo arduo, siempre expuesto a contratiempos. En este camino, es muy importante valorar la decisión histórica de los ministerios de Hacienda y Minería de autorizar, en mayo de 2022, la reinversión de 30% de nuestras utilidades para el financiamiento de la transformación que vive Codelco. Esta definición es una expresión del compromiso del Estado para sostener, con recursos públicos, el plan de inversiones fundamental para el futuro de la principal empresa nacional en un contexto global muy desafiante.

En los diferentes foros de la industria minera a nivel internacional, hoy se repite la interrogante respecto a la forma en que las empresas deben adaptarse a las nuevas condiciones sociales, económicas y políticas de su entorno. Más allá de la originalidad o pertinencia de los títulos que se han levantado para asumir este desafío compartido, en Codelco entendemos que todo parte por funcionar con absoluta responsabilidad en cada área de desempeño, ya sea de ingeniería dura o blanda.



Por eso, en 2022, apenas se tuvo certeza de la baja que sufriría nuestra producción durante este año, optamos, como compañía estatal que se debe a todos los chilenos, por informar públicamente de esta situación y explicar sus razones. Los resultados que se entregan en esta memoria corporativa están en línea con lo que se anticipó.

**E**sto reafirma que la intención siempre fue transparentar de manera responsable qué estaba ocurriendo en la operación de nuestra empresa, bajo el renovado compromiso de sincerar oportunamente en qué pie estamos como compañía.

En este ejercicio, las ventas físicas de cobre propio ascendieron a 1.664 tmf (9,8% menor que en 2021); el Ebitda anual fue de US\$ 5.595 millones (46,4% menor que el año 2021), con lo que nuestro margen sobre ventas fue de 33%. Nuestro aporte al Fisco este año fue de US\$ 2.301 millones (59% inferior al año anterior).

Con ese mismo sentido de responsabilidad, el directorio de Codelco resolvió iniciar el cese de las operaciones de la fundición Ventanas, inaugurada en 1964 bajo el gobierno del Presidente Frei Montalva. Esta definición es una muestra concreta y clara de nuestro compromiso de contribuir con la protección del medioambiente y la salud de la comunidad de la que formamos parte.

Entre las lecciones que nos arroja este ejercicio, que son muchas, está la paulatina falta de flexibilidad minera, sumada a la pérdida de estándares de mantención por mayor estrés productivo, debido al atraso en la reposición de reservas provenientes de los proyectos estructurales. Los desafíos asociados fueron la simultaneidad en la construcción de megaproyectos complejos y del tipo *brownfield*, lo que exige una mayor coordinación para una puesta en marcha eficiente.

Otra lección es que debemos tomar conciencia de que nos dedicamos a explotar un recurso no renovable, por lo que al

momento de diseñar, construir y poner en marcha nuestros proyectos estructurales es indispensable realizar un ejercicio multidisciplinario de análisis de riesgos y destinar todo el conocimiento acumulado en planificaciones y miradas estratégicas para ejecutarlos, coordinando a todos nuestros equipos operacionales con los de proyectos para aprovechar las enormes sinergias existentes entre ellos.

### MAYOR DEMANDA POR COBRE

Como contrapartida a las nuevas exigencias que se imponen en la industria minera, el mundo, en 2022, nos siguió dando fuertes evidencias del crecimiento de la demanda de cobre.

Diversos estudios de las consultoras más importantes del mundo prevén que ésta se activará de modo acelerado. Wood Mackenzie proyecta un aumento de la demanda a 2040 de 67% bajo un escenario optimista de electrificación, pasando de 22 millones de toneladas actuales de consumo a casi 40 millones de toneladas. La razón es tan simple como compleja: la amenaza del cambio climático está impulsando a un inédito proceso de transición energética, para pasar desde la era de los combustibles fósiles a la nueva era de las energías renovables y lograr la carbono-neutralidad en 2050 o antes.



La modernización de la infraestructura del mundo desarrollado es una exigencia mayor. Mientras el desarrollo urbano de Asia crece, nuestro planeta exige, adicionalmente, como pilares de dicho progreso, matrices energéticas limpias y automóviles eléctricos. Y sin cobre, el desafío de la descarbonización se vuelve cuesta arriba y se ralentiza la lucha contra el calentamiento global.

La pregunta que se instaló es si la industria minera mundial está preparada para incrementar su producción de un modo tan acelerado como se requiere.

En 1990 nuestro país producía 1,5 millones de toneladas, en 2004, esa cifra sumó 5,5 millones de toneladas y desde entonces nos hemos mantenido en un rango similar. En 2022, según las estimaciones la producción de cobre del país decayó hasta llegar a niveles de 5,3 millones de toneladas finas. Según datos de la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco), en un escenario en que no hagamos las cosas de manera diferente, Chile conservará idénticos niveles productivos en 2032, cuando la brecha entre la demanda y la oferta de cobre alcance ocho millones de toneladas.

El potencial estancamiento productivo en este sector, por lo tanto, no afecta sólo a nuestra empresa, sino que a la industria minera de cobre de todo el país.

En el caso particular de Codelco, podemos decir que nos encontramos ante un tremendo reto, considerando que varias de nuestras minas, aunque poseen riquísimas reservas, son centenarias, cada vez más profundas, con menores leyes de mineral y con mayores impurezas. Los dos mayores yacimientos que tenemos, Chuquicamata y El Teniente, después de cerca de 100 años de vida aún tienen leyes que los posicionan dentro de los mejores yacimientos del mundo, con sectores productivos mayores a 1% en ley de mineral, lo que es un hecho único en la minería.

Nuestra cartera de inversión, constituida por Chuquicamata Subterránea, la Cartera de Proyectos Teniente, Traspaso Andina y Rajo Inca, nos permitirá recuperar en 2030 los niveles de producción de 2021, cercanos a 1,7 millones de toneladas propias. Codelco está hoy muy concentrada en el desarrollo de estos proyectos, infraestructura y tecnologías específicas para enfrentar la crisis climática global.

Esa es la forma de consolidar y asegurar la sostenibilidad de nuestra empresa en su fundamental contribución al país y a las finanzas públicas. Nuestra transformación es vital y necesaria.

## RESPONSABILIDAD CON EL PLANETA

Hoy estamos concentrados en sentar las bases de los siguientes 50 años de Codelco. Ser capaces de hacer una minería diferente, con una producción responsable de cobre, es un pilar estratégico. Nuestros esfuerzos están enfocándose de manera decidida en los objetivos Medioambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG, por su sigla en inglés), para responder de esta forma a los desafíos climáticos y comunitarios que el mundo reclama.

Creemos que esta vocación sustentable, a la que queremos dar mayor visibilidad pública, explica, en parte, por qué las nuevas generaciones de profesionales quieren sumarse a Codelco. En 2022, la consultora de opinión pública internacional Merco nos destacó por sexto año consecutivo como la compañía preferida de los graduados de universidades chilenas para trabajar.

Todos debemos tener muy presente que, si bien a corto plazo debemos cumplir nuestro compromiso de recuperar los niveles productivos de 2021, en el mediano y largo plazo nuestra responsabilidad es con el planeta. Tenemos las fortalezas necesarias para sostener nuestro liderazgo en la industria mundial de cobre, poseemos las mayores reservas de este mineral en el mundo, nuestros

profesionales y técnicos son de excelencia, seguimos atrayendo a los mejores talentos del país, acumulamos conocimiento de primer nivel, estamos implementando innovaciones con mirada de futuro y somos protagonistas de una profunda transformación digital.

**A**hora, nuestro compromiso es y será avanzar de la mano con cada uno de nuestros públicos de interés para ocupar el liderazgo en Chile en minería respetuosa con el medioambiente, amigable con las comunidades y preocupada del desarrollo local.

El cese de la operación de la Fundición Ventanas es parte de este itinerario, como también la formalización de un nuevo contrato de suministro de electricidad con Colbún para ser abastecidos por energías 100% renovables, con lo que avanzamos a pasos acelerados para llegar a una matriz eléctrica 70% limpia en 2026 y 100% en 2030. En 2022, dimos otros pasos importantes en esta dirección sustentable, como la aprobación del inicio de obras de nuestra primera desalinizadora para disminuir el consumo de aguas continentales en las operaciones ubicadas en Calama o el inicio de la operación de la mayor flota de buses eléctricos de la minería en Chile, con 155 vehículos que generan cero emisiones directas en Chuquicamata, Andina y El Teniente.

Para mantener estos avances, requerimos el compromiso de todos y todas. Por eso, retomamos de manera decidida el diálogo abierto, transparente y necesario con las organizaciones sindicales de trabajadores(as) y supervisores(as). En estos meses, hemos sido capaces de sostener conversaciones difíciles, paso fundamental para instalar la confianza mutua. Con reuniones periódicas y entrega oportuna de información relevante sobre el negocio, los representantes sindicales hoy están aportando desde su rol a potenciar el negocio. En este

mismo sentido, es importante destacar que el Presidente de la República, después de recibir la quina de candidatos presentada por la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), procedió este año a designar a Nelson Cáceres como representante de los trabajadores y trabajadoras en nuestro directorio.

Nuestra convicción mutua es que una empresa que escucha e involucra a todas las personas y a sus dirigentes sindicales, que busca soluciones recogiendo oportunamente sus preocupaciones o propuestas, fortalece a la misma compañía y dignifica a la sociedad en su conjunto. Lo mismo ocurre con la equidad de género. En 2027 llegaremos a 35% de participación femenina en todas las operaciones, lo que significará un aumento de más de 3.000 mujeres en cinco años hasta llegar a aproximadamente 5.000 trabajadoras, profesionales y ejecutivas, cifra que dejará a Codelco como la empresa del sector minero en Chile con el mayor número de mujeres.

En materia de gobernanza, quiero destacar el acuerdo con la Contraloría General de la República, organismo que reconoció los significativos avances logrados por Codelco respecto de sus mecanismos de contratación y

las modificaciones en la normativa interna para evitar los conflictos de interés. Este acuerdo nos permite colaborar activamente para reforzar y elevar nuestros estándares de probidad y transparencia, principios fundamentales en una empresa estatal, que debe observar una conducta intachable y darle siempre preeminencia al interés general por sobre los intereses particulares.

**P**ara finalizar esta carta, quiero agradecer a cada uno de los trabajadores y las trabajadoras, a sus familias y a los miles de colaboradores quienes, con abnegado esfuerzo, compromiso, energía, inteligencia y entusiasmo, aportan a hacer de ésta una mejor empresa.

Seguiremos habilitando todos estos pilares de crecimiento en 2023. No descansaremos hasta poner en el sitio que se merece a Codelco. Pondremos el corazón, los recursos, la organización, el intelecto y la fuerza para seguir cimentando los pilares de su futuro.

Cincuenta años de historia nos entregan los aprendizajes para contar hoy con una empresa fortalecida y robusta para comenzar una senda de, al menos, cinco décadas más de progreso para Chile y sus habitantes, y de desarrollo sostenible para el planeta.

**¡Nos transformamos hoy por el futuro de Chile!**



**Máximo Pacheco Matte**  
 Presidente del directorio  
 Codelco