



# 1 Perfil corporativo



# Carta del presidente del directorio

## ■ 1.1

### Máximo Pacheco Matte

Este 2023 nos confirmó que Codelco es una empresa estratégica para Chile. Así lo sabemos todos y todas quienes tenemos el privilegio de trabajar en ella. El país entero no deja de observarnos, de exigirnos y, también, de elevar la misión y el rol que nos otorga como empresa del Estado de Chile que contribuye al desarrollo del país que hemos hecho.

Hacemos nuestro trabajo cotidianamente, sintiendo que esa responsabilidad no la podemos ni queremos eludir. Si estamos aquí, es porque nos mueve el compromiso de alcanzar lo que las chilenas y los chilenos esperan de Codelco.

#### Obligación de transparencia

Este compromiso nos obliga cotidianamente a encarar ciertas conjeturas que son fáciles de instalar, pero luego difíciles de despejar.

En 2023, Codelco avanzó de manera consistente, con información objetiva y datos concretos, para despejar algunas interpretaciones que

llevaban un tiempo circulando de forma dispersa y fragmentada. Lo hicimos con datos, hechos e indicadores objetivos, que permiten entender el momento que estamos viviendo. Lo hicimos de cara a los actores sociales, políticos, gremiales, empresariales, académicos y financieros que nos siguen con interés.

Esto nos ha significado una mayor transparencia y mejor definición de los límites con que debe operar Codelco como compañía. No son dos instrumentos: es una manera de hacer las cosas, una cultura que implica explicar mejor qué está haciendo Codelco y por qué lo está haciendo.

La transparencia no es un fetiche. La empresa más importante del país, que nos pertenece a todos y todas, y que, a la vez, es la principal productora de cobre del mundo, debe competir de igual a igual con mineras privadas colosales. Por lo mismo, guardar reserva en áreas sensibles del negocio debe entenderse como una acción necesaria y responsable. Al margen de esta excepción, estamos rindiendo cuentas y

respondiendo a los requerimientos y consultas que se venían acumulando, bajo el entendido de que a la minera estatal se le puede y se le debe pedir más que al resto.

Hay quienes creen que la única manera de hacer transparente y responsable la gestión de Codelco es privatizándola, sea total o parcialmente. Ocupan cualquier contingencia para insistir en su idea. Tenemos que acostumbrarnos a este ruido de fondo y seguir trabajando minuciosa y pacientemente en demostrar que una empresa estatal puede ser objeto del mismo o mayor escrutinio que una empresa privada, sin que esto afecte su gestión.

En este sentido, para mostrar nuestro compromiso irrestricto con la probidad y la transparencia, comenzamos el año suscribiendo un convenio de cooperación con la Unidad de Análisis Financiero (UAF), con el fin de implementar prácticas y mecanismos de fiscalización efectivos al interior de la compañía.

También realizamos en mayo una inédita Junta de Accionistas pública, transmitida *online*, para transparentar nuestros resultados al dueño, el Estado de Chile, y a todos los habitantes de este país. Asimismo, a partir de 2023 Codelco expone trimestralmente sus resultados financieros ante la Comisión de Minería y Energía de la Cámara de Diputadas y Diputados.

### Sincerar la situación de los proyectos estructurales

Desde inicios de 2023 hemos buscado una mejor definición sobre los límites que tiene la operación de Codelco. En enero reconocimos públicamente que la decisión de ejecutar cuatro megaproyectos estructurales que debió definirse a inicios del nuevo milenio, se tomó recién en 2010, ya de forma tardía, y sin evaluar adecuadamente los límites físicos, económicos, del conocimiento y culturales que ellos envolvían, ni que la empresa ya no tenía tiempo de secuenciarlos y debió construirlos de manera simultánea.

Desde mi nombramiento como su presidente en 2022, nuestro directorio se ha concentrado en entender las razones de la baja producción proyectada. En enero de 2023, una vez que ya tuvimos mayores luces sobre el impacto del atraso en los proyectos y los problemas operacionales, impulsamos desde adentro, de forma transparente, el debate público sobre nuestra realidad, poniendo todas las cifras sobre la mesa, porque creemos que la comprensión de nuestros problemas es lo que nos permitirá solucionarlos.

Hacer ese reconocimiento fue ciertamente duro, sobre todo porque dio pie a críticas injustas y poco informadas. Pero sincerar la situación en la que nos encontramos ha instalado un nuevo ánimo dentro de Codelco. En cada uno de sus trabajadores y trabajadoras palpita la obligación por recuperar la producción perdida a raíz del retraso en estos proyectos estructurales, así como la responsabilidad de participar en nada menos que la construcción de los próximos 50 años de la empresa y en la cimentación de nuestro liderazgo.

Hemos sido la principal productora de cobre del mundo desde nuestros inicios y queremos mantener ese sitio, pero no de cualquier modo. Estamos aplicando conocimiento para innovar en nuevas formas de producción, habilidades para atraer tecnologías limpias, experiencia para alargar la vida de otros yacimientos, destrezas para habilitar nuevas reservas, sabiduría para hacernos cargo del desmantelamiento de instalaciones que han caducado y de sus pasivos ambientales.

Tenemos la convicción de que nuestro aporte es vital para la transición energética que el mundo reclama, y que esto no se puede alcanzar a cualquier costo. Tenemos vocación de ser líderes, pero no de la vieja minería, sino de la nueva, la minería responsable. Ésta es la gran transformación estructural, muchas veces silenciosa, a la que Codelco está abocada.

### El lugar de Codelco en el mundo de hoy

Desde la niñez, en la educación temprana, en Chile se enseña sobre las dimensiones y características principales de los yacimientos históricos de Codelco, como Chuquicamata y El Teniente. Eso otorga, a nivel social, una ubicación clara y exacta del lugar que ocupa esta empresa en nuestro territorio: desde Antofagasta hasta O'Higgins.

Ya en un plano más simbólico, la tarea se hace más compleja. Codelco ocupa un rol clave en el mundo. La transición energética hacia fuentes limpias hoy tiene instalada a nuestra compañía en el tablero de las soluciones globales para salvar el planeta tal cual lo conocemos.

Ante la amenaza de la crisis climática, el cambio de los sistemas de energía es el único camino posible hacia el futuro. Y el cobre, nuestro cobre, es esencial para habilitar este proceso, alimentando tecnologías de descarbonización y electromovilidad de vanguardia.

Enfrentar este reto es una tarea titánica, que va más allá del aumento de la producción para solventar la brecha entre la oferta y demanda de cobre que se proyecta para años venideros. Más que nunca, tenemos que hacer minería de manera responsable. Si nuestro cobre es clave para combatir el calentamiento global, nuestras operaciones de producción deben asumir como objetivo estratégico el cuidado del medioambiente, la relación comunitaria y la sostenibilidad.

**Debemos trabajar minuciosa y pacientemente** en demostrar que una empresa estatal puede ser objeto del mismo o mayor escrutinio que una empresa privada, sin que esto afecte su gestión



Visita de la ministra de Medio Ambiente, Maisa Rojas, a Radomiro Tomic

## Logros en 2023

Este compromiso con Chile y el mundo se materializó en acciones concretas a lo largo de 2023.

El 31 de mayo lideramos un hecho histórico: ese día cesaron las operaciones de nuestra fundición Ventanas, construida con los estándares de los años 60 y cuya chimenea, con sus característicos colores blanco y rojo, fue un símbolo de progreso para Chile y la región. A pesar de que la fundición siempre operó dentro de los límites que exigían las normativas, las condiciones de ventilación de la bahía provocaron constantes episodios medioambientales que generaron cuestionamientos a todas las empresas de la zona, sin distinción.

Fue una decisión difícil, tomada por nuestro directorio con plena conciencia respecto del impacto que tendría para la zona de Quintero-Puchuncaví, tanto en términos socioambientales como en cuanto

al trabajo de las personas, cuyas historias están íntimamente vinculadas a esa división.

Nos llena de orgullo que este proceso se haya realizado con plena paz social. Constituimos una mesa de diálogo con los sindicatos para ofrecer una transición justa a los trabajadores, y mecanismos para los colaboradores de las empresas proveedoras de bienes y servicios.

Quiero aprovechar esta ocasión para volver a agradecer la excelente disposición y voluntad de quienes aportaron para que este proceso llegara a buen puerto, a los parlamentarios y las parlamentarias, que en ambas cámaras del Congreso Nacional modificaron la ley para hacer esto posible, y, especialmente, a los trabajadores y las trabajadoras, empresas contratistas, comunidades aledañas, autoridades locales y nacionales, con las que también trabajamos codo a codo en este proceso.

Asumimos también el desafío de tener una matriz energética 100% limpia y este año avanzamos fuertemente en esa dirección. Sumándose a otras acciones tomadas en 2022 —como la renovación del contrato con la planta termosolar Pampa Elvira, que abastece a Gabriela Mistral—, en enero, Codelco suscribió un nuevo acuerdo con la generadora AES Andes, que proveerá electricidad desde fuentes renovables a las divisiones Ministro Hales y Radomiro Tomic entre 2026 y 2040. De esta forma, la compañía está asegurando 70% de suministro energético limpio para la Corporación a 2026, avanzando hacia la meta del 100%.

En nuestro compromiso de protección del medioambiente, nada importa más que cuidar el consumo del agua, en especial porque nuestras operaciones están localizadas principalmente en zonas de dramática escasez. Por eso, continuamos avanzando en la construcción de nuestra primera desalinizadora de agua para disminuir el consumo

de agua continental, sustituyéndola por agua oceánica. Este proyecto, que avanza dentro del plan de presupuesto, esperamos inaugurarlo en 2026.

En 2023, alcanzamos la certificación The Copper Mark para todas nuestras minas, fundiciones y refinerías, luego de una exhaustiva revisión independiente que corroboró en terreno que estamos aplicando los más altos estándares de sustentabilidad de la industria. Para otorgar la acreditación, The Copper Mark evaluó 32 criterios agrupados en categorías como Ética, Transparencia e Integridad Empresarial, Gobernanza, Medio Ambiente, Derechos Humanos, Comunidad, y Condiciones Laborales.

Esta certificación no sólo es un compromiso asumido por nuestro directorio, en línea con el propósito que tiene nuestra compañía de ser el pilar del desarrollo sostenible en Chile y el mundo, sino que también da respuesta a una alta exigencia

del mercado, nuestros clientes y principales *stakeholders*. Conseguir el sello nos alinea con un mercado cada vez más exigente en materias medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

## La innovación como palanca de desarrollo

Codelco quiere ser líder no sólo por el tamaño de sus reservas. Hoy, Codelco desea ser líder en la transformación global de nuestra industria; una minería con mayor responsabilidad ambiental y sustentabilidad social, apalancada por un mayor desarrollo tecnológico e innovación.

Tenemos ejemplos muy concretos en este 2023. Estamos trabajando con la empresa japonesa, Komatsu, en una vanguardista tunelera 100% eléctrica, que sacará de las operaciones de riesgo a los(as) trabajadores(as), no requiere el uso de explosivos y permite habilitar recursos en zonas subterránea de manera sustentable. Y en conjunto con la Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK) y Enaex, estamos diseñando y construyendo un barco granelero que funcionará con amoníaco como combustible principal para transportar nuestros productos al mundo, y que producirá cero emisiones.

Otros ejemplos concretos de colaboración, de sinergias y de iniciativas innovadoras son los acuerdos suscritos durante el año con actores relevantes de la industria minera, tales como BHP, la alemana Aurubis, y Antofagasta Minerals.

También formalizamos una alianza con la Universidad de Queensland, institución referente en materia de investigación en Australia. Todos estos acuerdos se enfocan en la experiencia acumulada por estas compañías e instituciones en proyectos de innovación para fortalecer la sustentabilidad de sus operaciones.

Estas alianzas se construyen a partir de nuestro rol protagónico a la hora de proveer al planeta del cobre que necesita, porque hay un consenso global de que se requieren más minerales críticos. Por ello, firmamos en 2023 una asociación estratégica con Rio Tinto para explorar y desarrollar Nuevo Cobre, un proyecto en la Región de Atacama que esperamos se transforme, a partir de este programa de exploraciones, en un nuevo yacimiento.

## Codelco en la industria global

La voz de Codelco es escuchada y respetada en el mundo. El liderazgo que hemos construido en el tiempo, gracias al talento y determinación de los trabajadores y las trabajadoras, debe traducirse en una capacidad para influir en la industria, impulsándola a hacer una minería distinta y alineada con las virtudes que hoy exige la sociedad.

No se me ocurre un mejor reflejo de esta posición privilegiada —con todos los deberes que ello implica— que nuestra participación en múltiples foros internacionales durante 2023, como el evento anual de la Bolsa de Metales de Londres, donde

fuimos el principal expositor, y el foro especializado del Financial Times. También en el Fastmarkets en Nueva York, el del Bank of America en Barcelona y los que realizamos con la industria del molibdeno en Japón, entre otros.

Nuestra relevancia en la industria de cobre global nos debe empujar a construir una relación de confianza con la ciudadanía. En un reciente estudio de la consultora GlobeScan, la minería a nivel mundial, apareció última en el *ranking* sobre la percepción que tiene la sociedad sobre el aporte de distintos sectores económicos. Incluso, es superada por industrias tanto o más cuestionadas, tales como el gas y el petróleo, las bebidas alcohólicas o el tabaco. Con su papel crucial en la transición a la energía verde, nuestra industria tiene una oportunidad única de reinventarse, contribuyendo directamente, a través de nuevas formas de hacer minería, al mejoramiento de la vida de las personas.

Debemos aprovechar este momento clave y Codelco está resuelta a contribuir, no sólo a nivel local, sino que también global.

## Cambios en la organización

Al mismo tiempo que analizábamos en profundidad las causas de los retrasos en los proyectos estructurales, en 2023 definimos los cambios necesarios para mejorar el desempeño de la Vicepresidencia de Proyectos. Ésta ha sido reorganizada para darle una estructura pensada

para cumplir en alcance, plazo, costo y calidad, en el marco del escenario económico que vive la Corporación.

Quiero destacar dos indicadores que demuestran que estos cambios comienzan a rendir frutos: el cumplimiento físico y presupuestario de los proyectos alcanzó cifras históricas en 2023 comparadas con los últimos cinco años.

En junio informamos la renuncia, por razones personales, del presidente ejecutivo, André Sougarret, a partir del 31 de agosto, a quien agradecemos por su entrega y dilatada gestión. Reitero hoy, de manera especial, todo nuestro reconocimiento.

---

**En Codelco deseamos ser líderes en la transformación global de nuestra industria; una minería con mayor responsabilidad ambiental y sustentabilidad social, apalancada por un mayor desarrollo tecnológico e innovación**



Como directorio nos abocamos a realizar un exhaustivo proceso de búsqueda y selección. El 1 de septiembre asumió Rubén Alvarado, expresidente de Metro y un excodelquiano con 20 años de trayectoria vinculada a la División El Teniente. En el directorio tenemos la certeza de que su liderazgo permitirá acelerar el desarrollo de nuestros proyectos estructurales, con los que estamos construyendo el Codelco de los próximos 50 años, y estabilizar las operaciones, recuperando así nuestra producción y posición competitiva.

### **Relaciones laborales, diversidad e inclusión**

Mantener una relación fluida con las organizaciones sindicales fue otro punto central de 2023. Tuvimos múltiples reuniones de conversación con las agrupaciones de profesionales —Federación de Supervisores del Cobre (Fesuc) y la Asociación Nacional de Supervisores del Cobre (Ansc)—, además de la continuación de las instancias de diálogo con la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), definidas en el Pacto Estratégico por Chile que reactivamos en 2022. Nos sentimos felices por trabajar y progresar como empresa en un ambiente de paz social.

A esta relación, sumamos el buen término que alcanzamos en los convenios colectivos en 2023: llegamos a seis acuerdos en las seis negociaciones que estaban calendarizadas, muestra inequívoca del diálogo que primó durante todos los procesos y la

responsabilidad demostrada por los trabajadores y las trabajadoras con el futuro de la empresa.

Tenemos la satisfacción de haber sido elegidos, una vez más, como la empresa preferida por los y las jóvenes graduados(as) en las universidades chilenas para trabajar en Chile, según la medición internacional de reputación corporativa, Merco Talento. ¿Y por qué nos prefieren? No sólo porque somos una buena marca empleadora, sino porque tenemos un propósito e identidad que es más importante que cada uno de nosotros. Esta es la principal riqueza de esta gran empresa.

En Codelco, la diversidad es un valor central de la política de personas. En octubre de 2021 lanzamos una nueva Política Corporativa de Diversidad e Inclusión y, gracias a nuestro compromiso en los últimos 10 años, pasamos de tener una dotación de 8,8% de mujeres a 16,6% este 2023. Además, 19,1% de los cargos ejecutivos hoy son ejercidos por mujeres.

Este año también se lanzó la Red de Mujeres de Codelco, la primera organización de este tipo al interior de la Corporación. Ésta surgió como una iniciativa independiente de un grupo de profesionales, que ha sido apoyada por nuestro directorio, con el objetivo de potenciar el talento femenino para asegurar la igualdad de oportunidades. Esto es un compromiso sólido con la equidad y la buena convivencia en el trabajo.

Queremos avanzar en compaginar la vida laboral y familiar de todas nuestras personas. Esto es básico para el desarrollo y la retención del talento, y es un logro civilizatorio del que queremos ser parte. Por lo mismo, Codelco adhirió a la ley que reducirá la jornada laboral a 40 horas efectivas en 2026, un plazo dos años menor al que establece la normativa. Esto nos ayudará a hacer más eficiente el diseño de nuestras jornadas y mejorar brechas en la productividad.

### Codelco y su proyecto de litio

Para cerrar, quiero referirme a uno de los grandes desafíos que se nos viene por delante: ingresar al negocio del litio. En 2023 dimos pasos gigantes en esta dirección. En abril conocimos la Estrategia Nacional y recibimos el mandato de buscar los mejores medios para lograr, desde ya, la participación del Estado en la extracción de este mineral en el Salar de Atacama. Así, Codelco se constituyó en el representante del Estado ante las empresas que actualmente operan en el salar, para acordar cómo el Fisco puede participar del negocio antes del vencimiento de los contratos vigentes.

El 27 de diciembre, Codelco y SQM firmaron un memorándum de entendimiento para constituir, a contar del 1 de enero de 2025, una empresa público-privada para desarrollar la operación de litio en el Salar de Atacama. Con esto, iniciamos un nuevo ciclo para Codelco. Puedo decir con total

seguridad que, a partir de ahora, seremos una empresa minera líder en cobre y litio a nivel mundial.

Este 2023, Codelco finalizó las labores de exploración de sus pertenencias en el Salar de Maricunga, donde se registró la segunda mayor concentración de litio conocida a nivel mundial. El potencial de este yacimiento es sustantivo y continuaremos trabajando para iniciar un proyecto de explotación lo antes posible.

En octubre se logró un acuerdo con Lithium Power International (LPI) para adquirir 100% de sus acciones. Esta compañía australiana es dueña del Proyecto Blanco en el Salar de Maricunga, que Codelco combinará con su desarrollo propio, para dar viabilidad a una iniciativa de litio de clase mundial. La expectativa es que genere valor tanto para Codelco como para nuestro país y la Región de Atacama, en especial para las comunidades colla de la zona.

En 2023, Codelco creó dos sociedades para facilitar el desarrollo de este negocio. La primera, Salares de Chile SpA, consolidará las actividades de las sociedades de Codelco en torno al litio, mientras que Minera Tarar SpA, su primera filial, se centrará exclusivamente en la operación en el Salar de Atacama, incluyendo la eventual asociación con SQM, de acuerdo con el memorando de entendimiento suscrito por ambas compañías en diciembre.

Nada de esto sería posible sin consensuar nuestros objetivos con los intereses y derechos de las comunidades y pueblos originarios, que habitan estos sitios desde tiempos ancestrales. Hemos procurado crear un clima de respeto y confianza, y haremos todo lo que sea necesario para conseguirlo.

Este 2023 termina con menos mitos y más logros concretos. Había que “entrarle a la roca”, como dicen nuestros trabajadores y trabajadoras, y así lo hemos hecho como directorio y equipo directivo. Internamente, hemos roto los silos para ser capaces de sostener conversaciones difíciles, de manera constructiva y de cara al país y a los mercados, lo que nos ha hecho más fuertes.

Al mirar lo hecho en 2023, podemos concluir que Codelco es una mejor empresa, más abierta y transparente, más consciente de sus dolores y de sus desafíos, más motivada en conseguir sus metas, más reconocida a nivel global por su rol de liderazgo y más ambiciosa en materia de proyectos, tanto de cobre como de litio.



**Máximo Pacheco Matte**  
Presidente del directorio



# Carta del presidente ejecutivo

## ■ 1.2

### Rubén Alvarado Vigar

Este 2023 quedará en el registro como uno de los períodos más desafiantes de la historia de Codelco. Comenzamos el año analizando en profundidad nuestra situación actual, especialmente, el estado de nuestros proyectos estructurales, las operaciones y los planes de desarrollo minero. Nuestras distintas mediciones, análisis y proyecciones no eran auspiciosas y, por el contrario, nos adelantaban que sería el año más bajo en producción de la actual década y la siguiente.

Era imperativo conocer las razones profundas detrás de este escenario. Sabíamos que nuestras operaciones son longevas y que tenemos rajos profundos cuyas consecuencias se traducen en, leyes de mineral que caen permanentemente y una competitividad que se deteriora día a día.

A partir de 2022 Codelco ha debido procesar minerales de menor calidad a lo originalmente contemplado, mientras se habilitan las nuevas minas o sectores, lo que impactó en las proyecciones para el siguiente quinquenio y, especialmente, para el año que estamos reportando.

Al cierre de 2023, la producción de cobre propio alcanzó 1.324.554 toneladas, con una disminución de 8,4% respecto de 2022. Sumada esta cifra al aporte de nuestras coligadas El Abra y Anglo American Sur, en las que tenemos participaciones de 20% y 49% respectivamente, cerramos con una producción de cobre total de 1.423.785 toneladas, 9% inferior a las 1.552.737 toneladas que alcanzamos en 2022.

Efectivamente, el año se convirtió en el de menor producción de la última década y, muy probablemente, de la siguiente. Esta cifra nos ha dolido, pero no nos ha paralizado. Por el contrario, sabemos que la minería es un negocio de largo plazo, por lo que estamos trabajando con el mayor empeño posible para evidenciar mejoras a partir de 2024 y retomar a fines de la década el nivel de 1,7 millones de toneladas que tenemos comprometido.

Las razones operacionales detrás de esta caída son varias. Está la baja en el tratamiento de minerales en El Teniente, asociada a las intensas lluvias del primer semestre y el evento sísmico ocurrido en la mina subterránea en julio; las caídas en recuperación y leyes en Ministro Hales,

debido a una mayor alimentación desde el stock; el menor tratamiento de mineral de Andina, por las detenciones y mantenciones correctivas de la planta concentradora; el desfase en la entrada en operación de Rajo Inca, que afectó el desempeño de Salvador, y la baja en Chuquicamata, por la reducción en la línea de sulfuros debido al agotamiento de mineral de la mina rajo.

La menor producción impactó negativamente en nuestros costos directos (C1) que alcanzaron los 203,1 centavos de dólar la libra (c/lb), con un incremento de 22,8% respecto a 2022; mientras que el costo neto a cátodo (C3) se ubicó en 335,1 c/lb, con un alza de 18,6% en el período. Y naturalmente incidió en menores resultados financieros: al cierre de diciembre nuestro Ebitda consolidado, esto es, ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, y antes de la Ley 13.196, ascendió a US\$ 4.184 millones, 26% menos que en 2022, cuando alcanzó US\$ 5.656 millones. La variación negativa obedece principalmente a las menores ventas de cobre y subproductos, debido a la baja en la producción, el menor resultado de filiales y los mayores gastos no operacionales. Pese a estos números, la Corporación superó el aporte



Visita del presidente ejecutivo, Rubén Alvarado, a la refinería de la División Ventanas

comprometido al Fisco, a través del presupuesto del Ministerio de Hacienda, al entregar a las arcas públicas un total de US\$ 1.426 millones.

Para mejorar nuestra posición financiera y apoyar el financiamiento de nuestros proyectos estructurales, durante 2023 la compañía realizó dos exitosas colocaciones de bonos en los mercados internacionales: en enero por US\$ 900 millones y en septiembre por US\$ 2.000 millones. En ambas oportunidades hubo un destacado interés de inversionistas que sobresuscribieron varias veces el libro de órdenes.

### Carta de navegación y focos

Tras asumir como presidente ejecutivo en septiembre, recorrí cada una de las divisiones para reunirme con distintos equipos de trabajo y organizaciones sindicales. Si bien el partido

de 2023 en gran parte ya estaba jugado, era necesario empapar me de la realidad de cada una de las faenas para definir en conjunto la carta de navegación de corto y mediano plazo.

Como Corporación contamos con una acumulación de 52 años de historia, conocimiento y experiencia, a lo que sumamos la mirada innovadora de nuestros nuevos talentos. Hemos escuchado la voz de todos y todas para definir un plan que nos lleve a retomar el rumbo. Las prioridades en el inicio de esta nueva etapa se pusieron en cuatro puntos imprescindibles: controlar los riesgos de seguridad para evitar nuevos accidentes fatales; estabilizar las operaciones y comenzar a cumplir con nuestros planes de producción; ajustar la estructura organizacional, con algunos cambios en el equipo de trabajo de primera línea, y retomar el control de los proyectos para asegurar su avance.

Respecto del primer punto, la seguridad está ubicada en la cúspide de nuestras preocupaciones y erradicar los accidentes fatales es nuestra principal prioridad; pero, si bien en los últimos años hemos mejorado nuestros indicadores, las fatalidades continúan. Consideramos que ninguna meta justifica que nos exponamos a riesgos fuera de control.

Este año perdimos a dos trabajadores de empresas contratistas: en enero a Frank Olguín Mori (Q.E.P.D.) y en junio a Osvaldo Bustamante Frías (Q.E.P.D.), ambos en la División El Teniente.

Como empresa hemos desarrollado un método para controlar los riesgos, que, junto con el refuerzo de la disciplina, tanto en la ejecución como en el análisis de los riesgos, es fundamental. Otra vez aparece el verbo cumplir. No podemos permitir que accidentes fatales se sigan repitiendo; por eso,

en 2023 potenciamos el trabajo con las empresas contratistas, de modo de asegurar el cumplimiento de nuestros estándares y disminuir al mínimo los riesgos entre los terceros.

Respecto del segundo punto, hemos fomentado mantenencias adecuadas y en plazo, por lo que logramos importantes avances en el nivel de actividad de las plantas y el movimiento de material de las minas. Además, estamos revisando y redefiniendo los planes de algunas de nuestras operaciones, para asegurar una mayor producción en el corto y mediano plazo.

En relación los ajustes a nuestra estructura organizacional, una de las decisiones relevantes que pusimos en marcha fue la división de la antigua Vicepresidencia de Administración y Finanzas en dos vicepresidencias: una de Finanzas y de Estrategia y otra de Control de Gestión. Este cambio

nos permitirá enfrentar los nuevos tiempos, pues la Vicepresidencia de Finanzas estará dedicada completamente a la gestión financiera y el desarrollo de relaciones con los mercados de capitales, la creación de valor a través del desarrollo de negocios y el aseguramiento de los servicios de tecnología; mientras que la nueva Vicepresidencia de Estrategia y Control de Gestión se centrará únicamente en el desarrollo de las actividades estratégicas y de gestión de riesgos, por lo que estará a su cargo la formulación y valorización del plan de negocios e inversiones, así como el control exhaustivo del presupuesto y los costos.

También anunciamos la integración de las actuales vicepresidencias de Operaciones Norte, Centro Sur y Fundiciones y Refinerías (FuRe), para formar una sola Vicepresidencia de Operaciones. Asimismo, con el objetivo de potenciar el área de recursos mineros y de asegurar su oportuna transformación en reservas mineras, a través de una relación virtuosa con la innovación, la Vicepresidencia de Recursos Mineros, Desarrollo e Innovación integró estas áreas.

La misión encomendada a la primera línea ejecutiva es una sola: cumplir nuestras metas. Para ello, es imprescindible que, además de estar conectados con el terreno y el día a día en las faenas, pongamos en marcha un control activo de nuestro avance, que además sea anticipativo a cualquier tipo de riesgos. En momentos complejos, como el actual, es bueno concentrarse en los fundamentos del negocio y en eso estamos trabajando.

El último de nuestros focos prioritarios de 2023 fue retomar el control de los proyectos para asegurar su avance, tema que abordaré en profundidad en los siguientes párrafos.

### El avance de los proyectos estructurales

Durante el año que terminó, implementamos una nueva estructura organizacional de la Vicepresidencia de Proyectos, basada en carteras organizadas según la naturaleza de los proyectos, para aprovechar un alto nivel de expertise que acelere la captura de las mejores prácticas, asegurar la ejecución presupuestaria y favorecer el avance físico de las obras.

Un punto relevante que he tenido la oportunidad de constatar en las visitas a terreno es el fortalecimiento de la relación de esta vicepresidencia con el resto de las áreas corporativas, entre ellas, Medio Ambiente, Gestión de Personas, Estrategia, Comercialización, Innovación, Riesgos, Mantenimiento y Abastecimiento, y especialmente con las operaciones y las gerencias de Proyectos divisionales. Hoy contamos con un equipo integrado en todo el ciclo de un proyecto, que colabora de forma permanente en la elaboración, ejecución y el traspaso de los proyectos.

Durante 2023 nuestro nivel de inversión alcanzó los US\$ 4.038 millones, que representa un incremento de US\$ 610 millones respecto de 2022.

La cifra asociada a los proyectos Chuquicamata Subterránea, Cartera de Proyectos Teniente, Traspaso Andina y Rajo Inca alcanzó en 2023 un monto de US\$ 1.523 millones.

En Chuquicamata Subterránea avanzaron las obras de "Infraestructura de continuidad del Nivel 1" y continuó el proceso para definir el diseño para la continuidad de la explotación de dicho nivel; además se concluyó la elección de los diseños mineros del Nivel 2, que deben seguir afinándose en los próximos años. En la Cartera de Proyectos Teniente siguen desarrollándose los proyectos Andes Norte, Diamante y Andesita. Estas tres iniciativas fueron impactadas por dificultades geotécnicas y la situación de mercado, que han deteriorado sus perspectivas de costo y plazo. Al cierre de 2023, la ejecución de esta cartera tiene un avance físico de 52%. El proyecto Traspaso Andina se encuentra en la fase final del precomisionamiento del chancado secundario. Y en Rajo Inca continúan los avances en el área mina, la planta concentradora, la planta hidrometalúrgica y el depósito de relaves Pampa Austral, acumulando un avance de 70,2%.

### Modernización de los liderazgos

En paralelo al trabajo para recuperar nuestra producción, empezamos una tarea compleja, pero no imposible: imprimir un sello distinto a los liderazgos en Codelco.

---

**Desde septiembre buscamos instalar cuatro prácticas fundamentales:** poner el foco en lo relevante, simplificar la toma de decisiones, empoderar a los líderes e instalar una cultura de cumplimiento que se asentará gracias a una mayor conexión de los liderazgos con los equipos y el trabajo en terreno

En esta etapa, buscamos instalar cuatro prácticas fundamentales: poner el foco en lo relevante, esto es, enfocar las energías del equipo en alcanzar los objetivos estratégicos relacionados con los fundamentos del negocio; simplificar la toma de decisiones, redefiniendo nuestras dinámicas, estructuras, procesos y gobernanza, de modo que sean más fluidos y eficientes; empoderar a los líderes en la tarea de modelar a través de las conductas, las más importantes: trabajo colaborativo, fin de los silos y resolución consensuada de los problemas, e instalar una cultura de cumplimiento que se asentará gracias a una mayor conexión de los liderazgos con los equipos y el trabajo en terreno. Muchas veces estas características se dan por descontadas, pero en la práctica vemos que no siempre están incorporadas a cabalidad.

El trabajo en el ámbito de la cultura organizacional se plasmó en nuestra nueva Carta de Valores, cocreada tras escuchar a más de mil personas de toda la Corporación y en el que se plasman los principios que guían nuestros pasos a los próximos 50 años: nos cuidamos, vivimos el respeto, cumplimos con excelencia e innovación, valoramos la colaboración y construimos el futuro con sustentabilidad.

En este balance anual destaco, sobre todo, a quienes forman parte de esta organización. Después de estos primeros meses en los que he

recorrido varias veces nuestras operaciones en norte, el centro y el sur, soy testigo de que nuestra base de ejecutivos(as), profesionales, técnicos(as) y trabajadores(as) están cambiando su cultura para ponerse a tono con las generaciones que nos seguirán, que ponen pasión y optimismo en lo que hacen; que están comprometidos(as) con el resultado colectivo y el propósito común, y que se movilizan con nuestra misión de seguir aportando al progreso de Chile.

  
**Rubén Alvarado**  
Presidente ejecutivo



# Codelco en síntesis: cifras relevantes 2023

■ 1.3



**PRODUCCIÓN  
TOTAL\***

**1.423.785 ton**  
de cobre

**PRODUCCIÓN PROPIA**

**1.324.554 ton**  
de cobre



**DOTACIÓN  
PROPIA**

**15.673** personas

**DOTACIÓN FEMENINA**

**2.607** personas  
(equivalente a 16,6%)

**DOTACIÓN PROPIA CON  
CONVENIOS COLECTIVOS**

**93%**



**N° DE CONTRATOS  
NUEVOS 2023**

**3.214** proveedores

**2.989**  
nacionales

**225**  
internacionales



**N° TOTAL DE HORAS  
DE CAPACITACIÓN**

**831.298**

**N° DE COLABORADORES(AS)  
CAPACITADOS(AS)**

**13.805** personas



**EBITDA**

**\$ 4.184** millones

**ACTIVOS**

**US\$ 46.876** millones

**PATRIMONIO**

**US\$ 11.047** millones



**DE LOS PROVEEDORES  
NACIONALES**

**1.657**

son pequeñas y medianas  
empresas

**1.003**

son de las localidades  
donde operamos



**CONTRATISTAS**

**55.961** personas

**% DE LA DOTACIÓN  
CAPACITADA**

**88%**

\*Considera nuestra participación en El Abra y Anglo American Sur

# Nuestras operaciones, producción y personas en una mirada

■ 1.4

**1.324.554 tmf**  
Cobre propio

**15.673 Personas**  
con contrato indefinido

Incluye 163 personas adicionales,  
que trabajan para todas las Operaciones Norte

## Operaciones Norte

### RADOMIRO TOMIC

- Mina a rajo abierto

**314.805 tmf**

**1.333 personas**

### CHUQUICAMATA

- Mina a rajo abierto y mina subterránea
- Fundición y refinación

**248.495 tmf**

**3.865 personas**

### MINISTRO HALES

- Mina a rajo abierto
- Tostador

**126.010 tmf**

**824 personas**

### GABRIELA MISTRAL

- Mina a rajo abierto

**105.825 tmf**

**507 personas**

## Operaciones Centro Sur

### SALVADOR

- Mina a rajo abierto
- Fundición y refinación

**13.000 tmf**

**1.468 personas**

### VENTANAS

- Refinería

**537 personas**

### ANDINA

- Mina subterránea y mina a rajo abierto

**164.545 tmf**

**1.452 personas**

### CASA MATRIZ

**799 personas**

### VICEPRESIDENCIA DE PROYECTOS

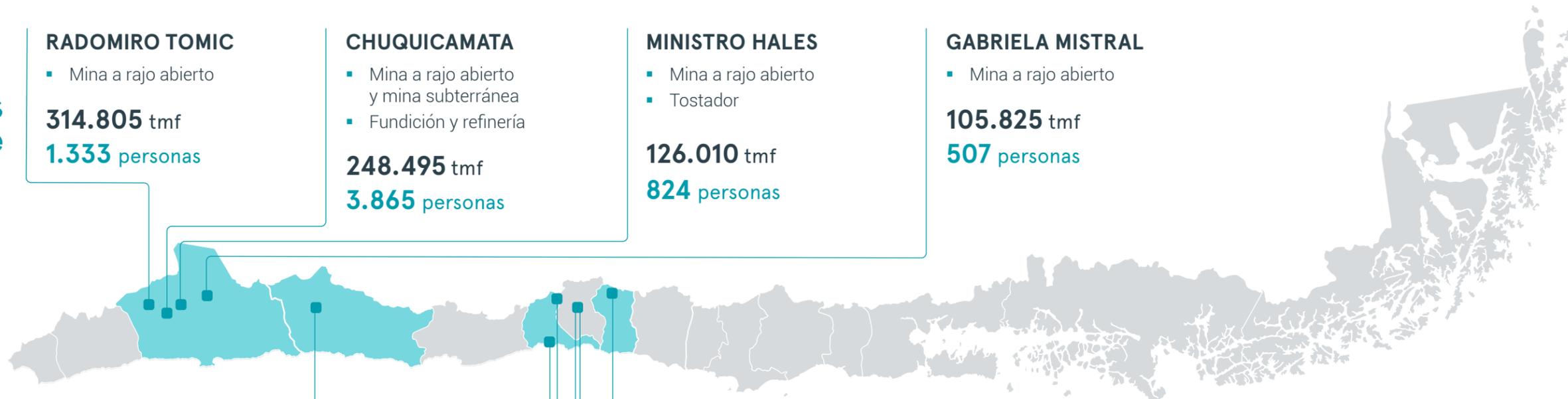
**749 personas**

### EL TENIENTE

- Mina subterránea y mina a rajo abierto
- Fundición

**351.874 tmf**

**3.976 personas**



# Resultados económico financieros

Nuestra producción fue de 1.324.554 toneladas de cobre propio y 1.423.785 toneladas de cobre total (contando nuestra participación en El Abra y Anglo American Sur de 99.231 toneladas).

Con relación al mismo período del año anterior, la cifra de producción propia representa una disminución de 8.4%, asociada, principalmente a:

- Menor producción debido a que se postergó la preparación del mineral/menor incorporación de área en El Teniente, por los eventos climáticos de junio y el sismo de julio, que mermaron, principalmente, la capacidad de procesamiento de mineral en dicha división.
- Una menor ley y menor recuperación, por mayor alimentación desde el stock, afectaron la obtención de cobre en Ministro Hales.
- El agotamiento de la mina rajo de Chuquicamata, que fue compensado por el aporte de la mina subterránea.
- El desfase en la entrada de operación de Rajo Inca que afectó la capacidad de producción de Salvador.

- Discontinuidades en la operación de la concentradora, así como eventos climáticos, que impactaron negativamente en la producción de Andina.

Los costos directos (C1) llegaron a 203,1 centavos de dólar la libra (c/lb), con un incremento de 22,8% comparado con el mismo período del año pasado, debido principalmente a la menor producción de cobre y venta de subproductos, y a mayores costos de operación.

En tanto, el costo neto a cátodo (C3) alcanzó los 335,1 c/lb, lo que representa un alza de 18,6% con relación a 2022, que se explica por las mismas razones que el aumento del C1, además de mayores costos financieros.

A diciembre de 2023, nuestro Ebitda consolidado (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, y antes de la Ley 13.196) ascendió a US\$ 4.184 millones, inferior en 26% respecto de 2022, cuando alcanzó US\$ 5.656 millones. La variación obedece principalmente a las menores ventas de cobre y subproductos, derivados de la menor producción y mayores costos.

**A diciembre de 2023, nuestro Ebitda consolidado** (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, y antes de la Ley 13.196) **ascendió a US\$ 4.184 millones** (no considera ajustes extraordinarios)

Nuestra utilidad comparable, que se calcula aplicando el régimen tributario de las empresas privadas, fue de US\$ 218 millones en 2023, 88% menor que la de 2022.

## Cobre (tmf)

	2020	2021	2022	2023
CH	401	319	268	<b>248</b>
RT	261	326	301	<b>315</b>
MH	171	182	152	<b>126</b>
GM	102	101	110	<b>106</b>
SAL	56	53	32	<b>13</b>
AND	184	177	177	<b>165</b>
TTE	443	460	405	<b>352</b>
<b>Total producción propia</b>	<b>1.618</b>	<b>1.618</b>	<b>1.446</b>	<b>1.325</b>
El Abra (*)	35	36	45	<b>48</b>
Anglo American Sur (*)	74	74	62	<b>51</b>
<b>Codelco total</b>	<b>1.727</b>	<b>1.728</b>	<b>1.553</b>	<b>1.424</b>

(\*) La producción refleja la proporción de la propiedad de Codelco: El Abra 49%, Anglo American Sur 20%

## Costos

	2021	2022	2023	var%
Costo Directo (C1)	132,7	165,4	203,1	<b>22,8%</b>
Costo neto a cátodo (C3)	230,7	282,5	335,1	<b>18,6%</b>

## Oro (kg)

	2020	2021	2022	2023
CH	1.219	1.249	1.175	<b>1.024</b>
RT	-	-	-	-
MH	27	52	19	<b>125</b>
GM	-	-	-	-
SAL	893	982	504	<b>834</b>
AND	-	-	-	-
TTE	447	458	473	<b>671</b>
VEN	-	-	-	-
<b>Codelco</b>	<b>2.586</b>	<b>2.741</b>	<b>2.171</b>	<b>2.654</b>

## Plata (kg)

	2020	2021	2022	2023
CH	309.647	265.842	272.680	<b>253.135</b>
RT	-	-	-	-
MH	260.981	284.112	242.770	<b>200.900</b>
GM	-	-	-	-
SAL	40.277	30.997	17.686	<b>26.845</b>
AND	49.282	39.434	40.694	<b>50.121</b>
TTE	106.428	114.323	97.372	<b>84.960</b>
VEN	-	-	-	-
<b>Codelco</b>	<b>766.615</b>	<b>734.708</b>	<b>671.202</b>	<b>615.961</b>

## Ácido (kg)

	2020	2021	2022	2023
CH	545.021	532.643	597.321	<b>606.602</b>
RT	-	-	-	-
MH	196.740	237.492	254.975	<b>208.062</b>
GM	-	-	-	-
SAL	491.196	466.939	295.991	<b>429.626</b>
AND	-	-	-	-
TTE	1.204.178	1.174.178	1.125.007	<b>1.026.774</b>
VEN	311.443	337.232	176.649	<b>123.785</b>
<b>Codelco</b>	<b>2.748.578</b>	<b>2.748.484</b>	<b>2.449.944</b>	<b>2.394.849</b>

## Ley de mineral total tratado

La menor ley de mineral tratado se debe, principalmente, la menor ley en la División Ministro Hales, por el tratamiento de minerales desde el stock.

