

# 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.

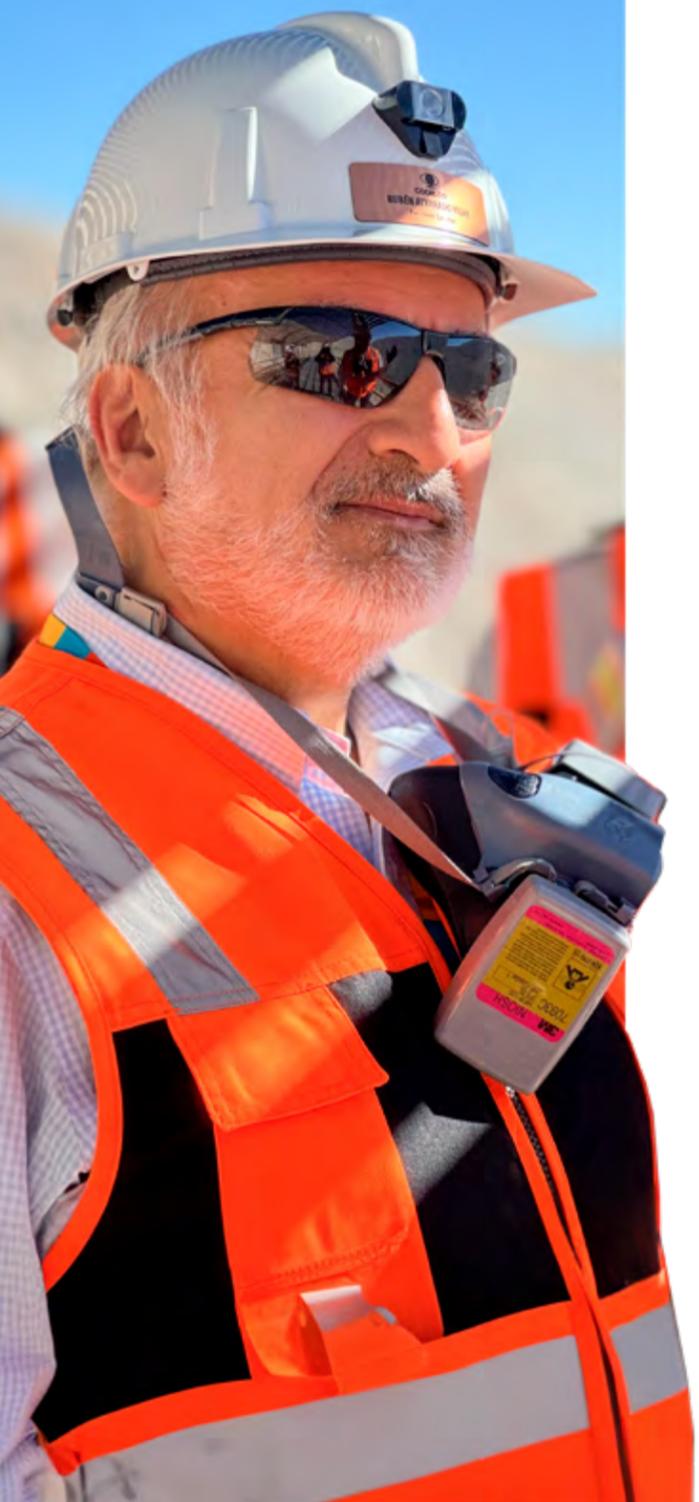
Al cierre de 2023, la producción de cobre propio alcanzó 1.324.554 toneladas, con una disminución de 8,4% respecto de 2022. Sumada esta cifra al aporte de nuestras coligadas El Abra y Anglo American Sur, en las que tenemos participaciones de 20% y 49% respectivamente, cerramos con una producción de cobre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

