

Agenda de Productividad y Costos 2020

Pese a un año complejo, pudimos lograr nuestras metas de reducir costos y aumentar la productividad laboral.



En materia de reducción de costos registramos US\$ 321 millones de menores gastos respecto de la base definida en el Plan de Negocios y Desarrollo 2016. Y en productividad, llegamos a 51,7 toneladas métricas de cobre fino por dotación, lo que significa un aumento de 20% respecto de la línea base diciembre de 2014, establecida en el pacto estratégico y en la agenda 2020.

Durante 2018 nuestra Agenda de Productividad y Costos 2020 siguió consolidándose como el vehículo que ha permitido incrementar la productividad laboral y contener los costos de nuestra compañía.

Este año el foco estuvo en no disminuir la productividad laboral, una meta difícil si se toman en cuenta factores como la permanente caída en la ley de mineral. Gracias al trabajo conjunto de todos los estamentos corporativos, este año acumulamos un aumento de 20% en relación a la línea base establecida en diciembre de 2014, meta que nos habíamos trazado para 2020.

En materia de costos la Agenda acumula al cierre de este ejercicio US\$ 1.659 millones de menores gastos, lo que nos acerca a la meta presupuestada de US\$ 2.000 millones al cierre del 2020. Los anteriores son logros cuantitativos, que se suman a la consolidación de prácticas cada vez más robustas como es el caso del Eje 1 de la Agenda 2020 (Excelencia operacional), con la creciente masificación del C+ como sistema de gestión y de mejora continua, basado en el sistema *Lean Management*. Durante 2018 destacó la sólida implementación con recursos internos en la División Ventanas y la ola de implementación que iniciamos en la División Salvador.

RESULTADOS 2018	META	REAL
Productividad laboral tmf/pp	50,9	51,7
Ahorros en millones de US\$ *	312	321
Avance Agenda 2020	50%	47%

AÑOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL (tmf/pp)
2014	43
2015	46,6
2016	48,5
2017	51,2
2018	51,7

AÑOS	AHORRO META *	AHORRO REAL
2015	427	547
2016	399	433
2017	325	358
2018	312	321
2019	283	-
2020	254	-
TOTAL MUS\$	2.000	1.659

*Ahorro meta con base en PND 2016



A través de los avances del Eje 2 (Mantenimiento proactivo) logramos poner en marcha un Sistema Operativo de Mantenimiento (SOMA) en todas las divisiones operativas.

Éste se hace cargo de implementar estrategias, estructuras, procesos y sistemas que mejoran la gestión de nuestros activos, con impacto directo en la eficiencia general de los equipos (OEE, "Overall Equipment Effectiveness", en sus siglas en inglés) y en la continuidad de marcha de nuestras plantas.

Otros ejes relevantes que nos permitieron lograr las metas del año fueron el proyecto para optimizar los servicios de terceros y el plan estratégico de abastecimiento.

Este último generó una nueva manera de entender el aprovisionamiento en nuestra compañía, pues está modernizando la gestión de contratación y de compras, potenciando el acceso a los insumos *low cost* desde otros mercados distintos a los acostumbrados.

Desafíos 2019-2020: superar las metas en menores gastos y en productividad laboral

Nuestra misión en este bienio es asegurar la sustentabilidad de los logros obtenidos, además de alcanzar y superar las metas tanto en menores gastos respecto de la línea base PND 2016 como en productividad laboral, para cumplir lo presupuestado para 2019 (53,3 toneladas métricas finas por persona) con una fuerte integración de la mirada productiva en las fases y los procesos.

Incrementamos la productividad en 20,2% desde 2014

Entre las metas que nos propusimos estuvo mejorar nuestra productividad laboral, la que estaba bajo el promedio de la industria: 43 toneladas métricas de cobre fino por persona (tmf/pp) en 2014. Entre 2014 y 2018, gracias al cruce de factores estratégicos relacionados con la gobernanza, las tecnologías, los activos y las personas, hemos logrado un incremento de 20,2%, considerando en el cálculo a los trabajadores propios y a los contratistas de operación y transporte.

Costos

Nuestros costos y gastos totales experimentaron un aumento de 7,9%, al pasar de 227,1 centavos de dólar por libra (c/lb) en 2017 a 245,1 c/lb en 2018. En tanto, nuestro costo neto a cátodos aumentó 0,7%, desde 218,0 c/lb a 219,6 c/lb (antes de ajustes contables extraordinarios) en el mismo periodo. Nuestro costo directo (C1) llegó a 139,1 c/lb en 2018, cifra 2,4% superior al C1 de 2017 (135,9 c/lb). Esto se debe, principalmente, a la menor producción por la disminución de la ley de cabeza de nuestros yacimientos y al alza en el precio de los insumos.

Producción

En 2018 nuestra producción alcanzó 1.806.363 toneladas métricas de cobre fino (tmf), cifra que suma nuestra producción propia con las participaciones que tenemos en Minera El Abra (49% de propiedad) y en Anglo American Sur S.A. (20%). La disminución de 35.712 toneladas

AÑOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL (tmf/pp) *	VARIACIÓN ACUMULADA
2014	43	
2015	46,6	8,4%
2016	48,5	12,8%
2017	51,2	19%
2018	51,7	20,20%

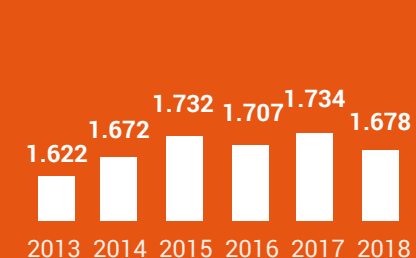
* pp: dotación propia + contratistas de operación y transporte

COSTOS UNITARIOS (centavos de dólar por libra)	2018	2017	Var
Costos y gastos totales	245,1	227,1	7,9%
Costo neto a cátodos (C3)	219,6*	218	0,7%
Costo directo (C1)	139,1	135,9	2,4%

* Antes de ajustes contables extraordinarios.

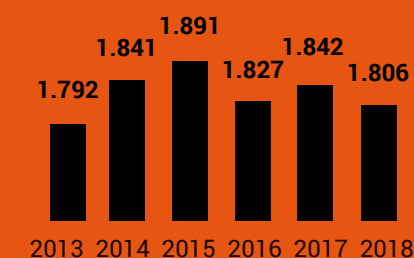
PRODUCCIÓN PROPIA CODELCO

En miles de toneladas



PRODUCCIÓN TOTAL

En miles de toneladas (considera participación en Anglo American Sur y El Abra)





PRODUCCIÓN DE COBRE Y MOLIBDENO (tmf)

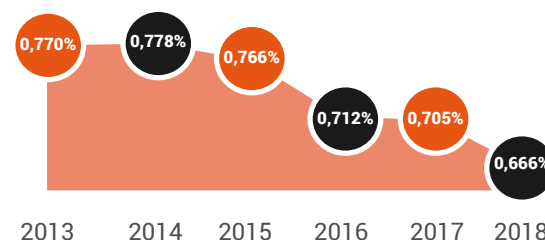
	COBRE		MOLIBDENO	
	2018	2017	2018	2017
Chuquicamata	320.744	330.910	12.172	15.518
Radomiro Tomic	332.667	318.878	621	1.739
Gabriela Mistral	107.247	122.737	-	-
Ministro Hales	195.485	215.086	-	-
Salvador	60.840	61.942	993	854
Andina	195.531	220.030	3.489	4.365
El Teniente	465.040	464.328	6.756	6.199
Codelco	1.677.554	1.733.911	24.031	28.674
El Abra	44.360	38.417	-	-
Anglo American Sur	84.450	69.746	-	-
TOTAL	1.806.363	1.842.075	24.031	28.674

OTROS SUBPRODUCTOS 2017-2018

	ORO (Kg)		PLATA (Kg)		ÁCIDO (Ton)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Chuquicamata	1.410	986	261.959	267.319	640.281	759.049
Radomiro Tomic	-	-	-	-	-	-
Gabriela Mistral	-	-	-	-	-	-
Ministro Hales	-	-	143.780	126.948	254.104	257.955
Salvador	354	621	35.497	53.028	402.769	318.699
Andina	-	-	48.883	55.008	-	-
El Teniente	822	823	96.614	96.664	1.178.700	1.214.941
Ventanas	-	-	-	-	324.768	350.740
Codelco	2.586	2.430	586.733	598.967	2.800.622	2.901.385

(1,9%) respecto de la producción de 2017, se explica principalmente por el descenso de la ley de cabeza entre un año y otro (5,5%).

CAÍDA EN LA LEY DE MINERAL



Desde 2013 a la fecha hemos sufrido una caída en la ley del mineral en torno al 14,4%. Pese a ello logramos una producción propia de 1.677.554 toneladas, cifra superior a la meta fijada para 2018 y 3,3% inferior a la registrada en 2017. Por su parte, nuestra producción de molibdeno fue de 24.031 toneladas, un 16,2% menor a la registrada en 2017.

Otros subproductos

Nuestra producción de ácido sulfúrico fue de 2,8 millones de toneladas, 33,2% de las cuales las comercializamos y las restantes (66,8%) las destinamos principalmente a las operaciones de lixiviación de nuestros minerales.

Operaciones de financiamiento por US\$ 1.200 millones

Durante 2018 realizamos operaciones de financiamiento por un monto agregado de US\$ 1.200 millones. Estos fondos se usaron para refinanciar

pasivos, financiar el programa de inversiones, y descomprimir las necesidades de 2019. En mayo debutamos en el mercado de capitales de Taiwán, con una emisión de bonos en Formosa por US\$ 600 millones, a 30 años plazo. Este instrumento incluye una opción de recompra, al mismo valor de emisión, a partir del quinto año y hasta finalizar su vigencia. La operación, junto con entregar condiciones atractivas de financiamiento, permitió ampliar la base de inversionistas. La colocación fue liderada por HSBC Bank (Taiwán) Limited y BNP Paribas, Taipei Branch. En octubre refinanciamos un crédito bancario bilateral por US\$ 300 millones con Export Development Canada (EDC) cuyo vencimiento estaba programado para mediados de 2019. Con esta operación extendimos su vencimiento hasta 2028, en línea con la estrategia de hacer coincidir la fecha de vencimiento de nuestros pasivos con la de generación de caja de los proyectos estructurales.

En diciembre suscribimos un crédito bancario bilateral por US \$300 millones a cinco años plazo con Scotiabank Chile.

Recibimos US\$ 600 millones de capitalización

En 2018 el Estado autorizó una inyección de capital por US\$ 1.000 millones, de los que se materializaron US\$ 600 millones en diciembre. Los restantes US\$ 400 millones fueron entregados a la Corporación a fines de febrero de 2019. Con este aporte se da por concluida la Ley de Capitalización aprobada en 2014, que permitió fortalecer a Codelco con un total de US\$ 2.820 millones. El apoyo del Estado nos ha permitido mantener controlado el nivel de deuda durante estos años, a pesar de las cuantiosas inversiones ejecutadas.

Clasificación de riesgo

Nuestra compañía es analizada por cuatro clasificadoras de riesgo: Moody's y S&P a nivel internacional, y Fitch Ratings y Feller Rate a nivel local. Durante 2018 las clasificaciones internacionales se mantuvieron en los niveles A3 (Moody's) y A+ (S&P), ambas con perspectiva estable. El mismo escenario se dio en las dos clasificaciones locales, que mantuvieron su nota en AAA, ambas con perspectiva estable.

Gestión financiera

El precio del cobre afecta de manera significativa los resultados financieros de las empresas productoras. La principal estrategia de Codelco para enfrentar estas fluctuaciones es mantener una estructura de costos competitiva respecto a la industria.

Nuestra compañía utiliza instrumentos derivados para asegurar que el flujo de caja de las ventas sea consistente con lo establecido en la estrategia anual de comercialización. Las operaciones de derivados no contemplan operaciones de carácter especulativo.

Para gestionar riesgos asociados a movimientos de tasas de interés y de paridades cambiarias distintas al dólar norteamericano, contemplamos el uso de contratos para fijar tasas de obligaciones existentes y de coberturas de tipo de cambio. Estas acciones no representan operaciones de carácter especulativo.

Seguros

Codelco está expuesto a una serie de riesgos inherentes a la industria y al área geográfica donde opera, tales como desastres naturales, daños de infraestructura, equipos propios o de terceros. Con el objetivo de mitigar los posibles impactos de estos riesgos, en producción, costos, o infraestructura, y en adición a lo establecido en el modelo integral de gestión de riesgos de Codelco, mantenemos distintos programas de seguros. Los principales son por propiedad e interrupción del negocio, transporte, responsabilidad civil y construcción. Todos estos seguros tienen condiciones de retención de riesgos que consideran tanto el contexto actual del mercado asegurador, como nuestra capacidad de absorber pérdidas por siniestros.

Adicionalmente, contamos con seguros que protegen y benefician a nuestros trabajadores y trabajadoras, tales como seguros de vida, accidentes personales y seguros complementarios de salud.

Siniestros

Durante el año 2018 se produjo un siniestro en el Rajo Sur de la División El Teniente, el que fue informado en forma preventiva al mercado asegurador. Al cierre de diciembre, aún se encuentra en proceso evaluación de pérdida. Aparte de este caso, no hubo siniestros relevantes.

