



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 inaugurar 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

