

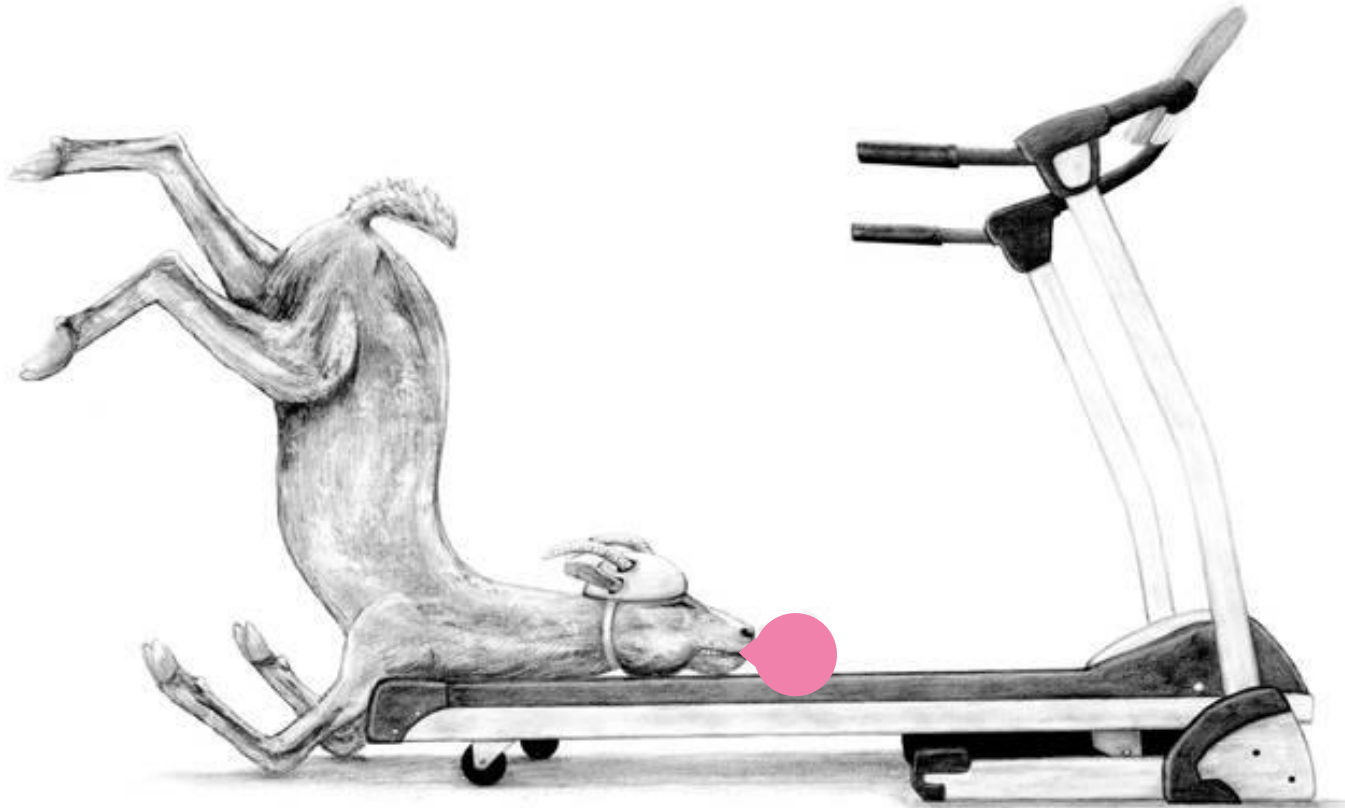
Chile necesita cambiar sus empresas: la experiencia de Codelco



Óscar Landerretche M.
Presidente del Directorio

14 de Junio, 2017

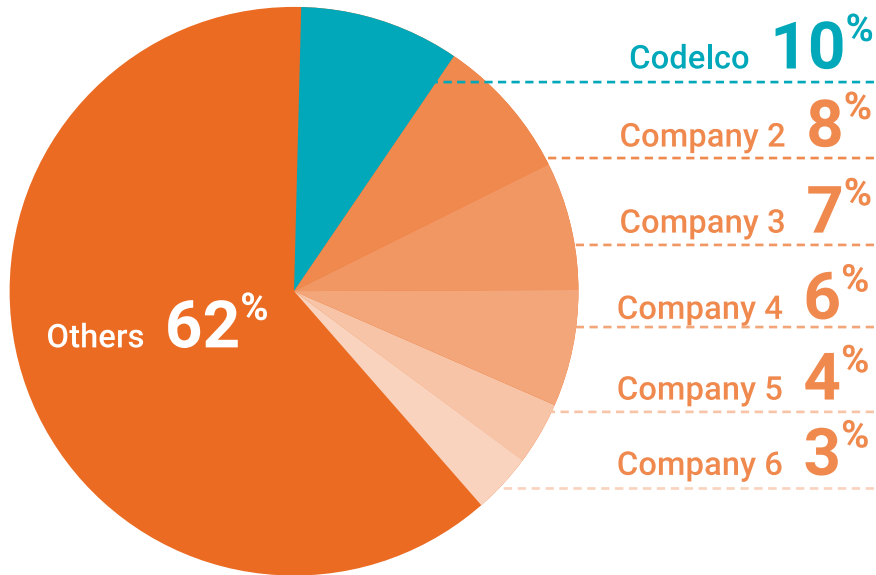
I. CAMINAR Y MASCAR CHICLE...



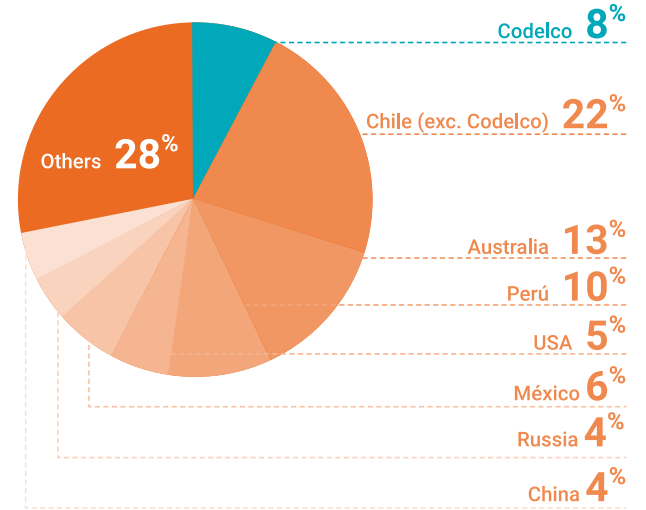
... CODELCO Y SUS DESAFÍOS

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE COBRE

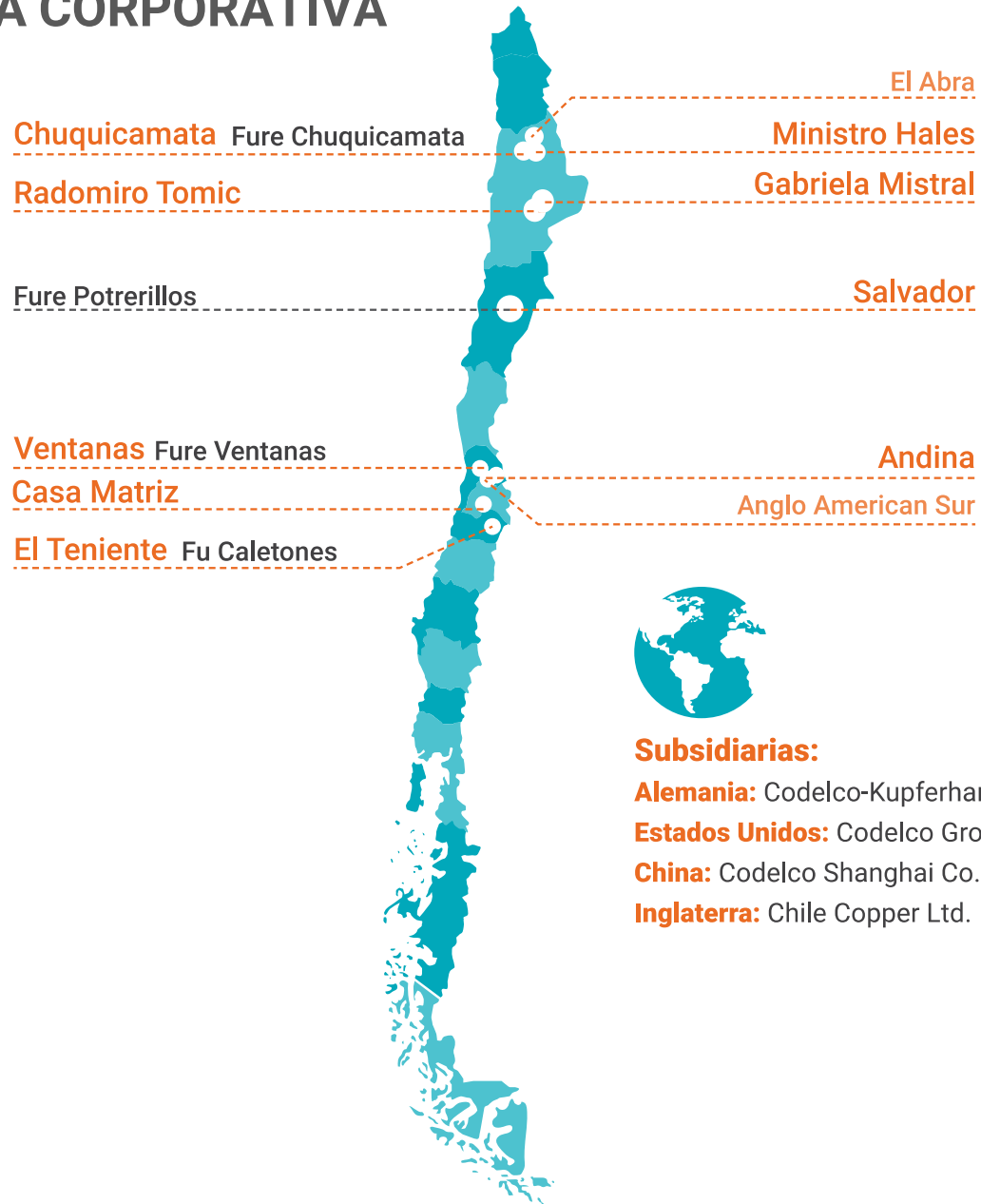
Liderazgo en **producción** cobre



El liderazgo en las **reservas** de cobre probadas y probables



INFRAESTRUCTURA CORPORATIVA



I'M SPECIAL, SO SPECIAL...



**PROPIEDAD
ESTATAL**

**LEY DE GOBIERNO
CORPORATIVO
PROPIA**

**TRIBUTACIÓN
ESPECÍFICA**

**ACCOUNTABILITY
A MÚLTIPLES
STAKEHOLDERS**

I'M SPECIAL, SO SPECIAL...



**PROPIEDAD
ESTATAL**

**LEY DE GOBIERNO
CORPORATIVO
PROPIA**

**TRIBUTACIÓN
ESPECÍFICA**

**ACCOUNTABILITY
A MÚLTIPLES
STAKEHOLDERS**

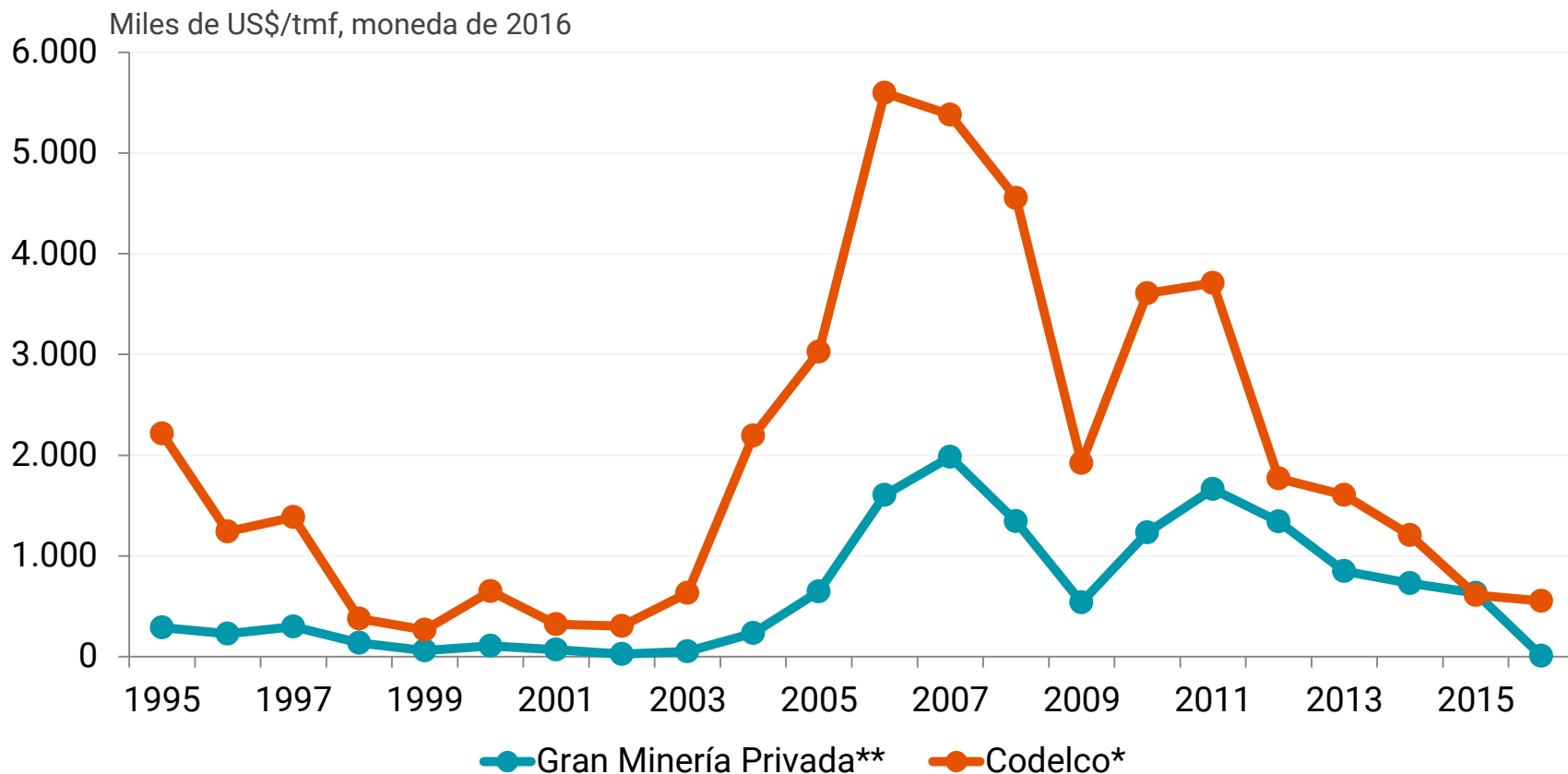
**CAJA
PAGADORA
Y CAPTURA**

**INFLACIÓN
DE COSTOS**

**INFLACIÓN
DE LA DEUDA**

**INVIABILIDAD
CARTERA
DE PROYECTOS**

APORTES AL FISCO POR TONELADA PRODUCIDA

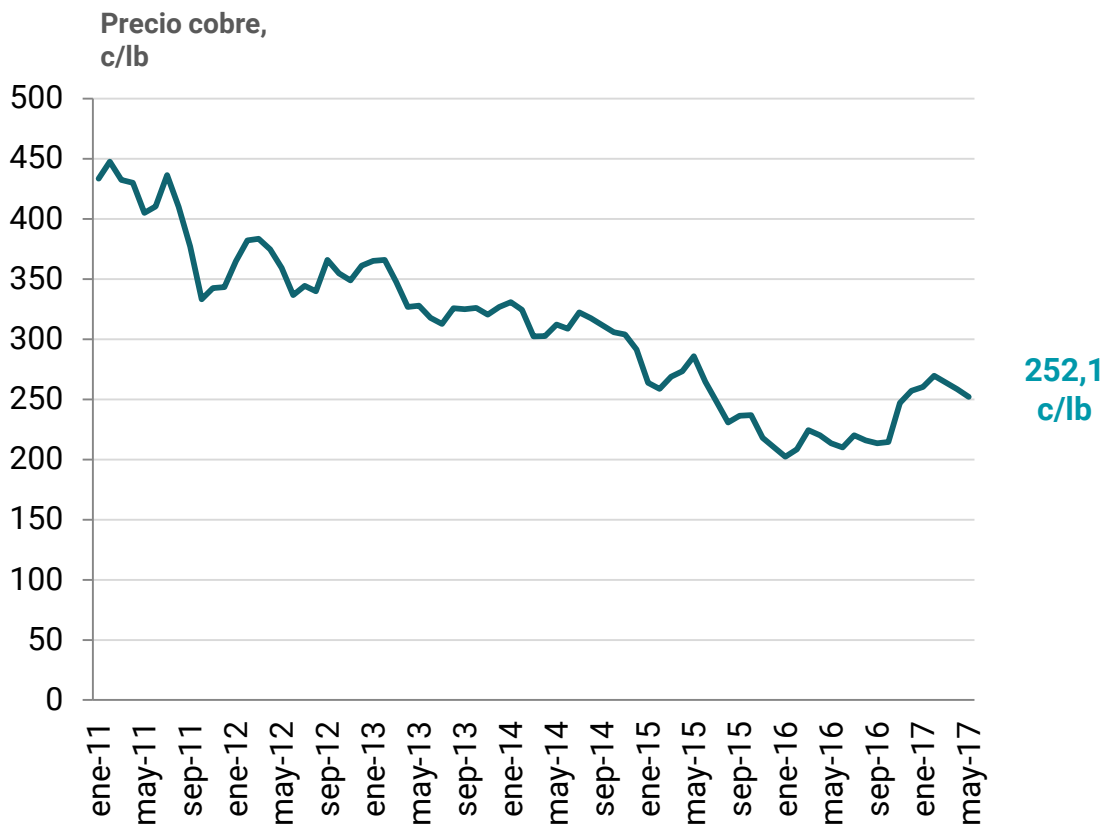
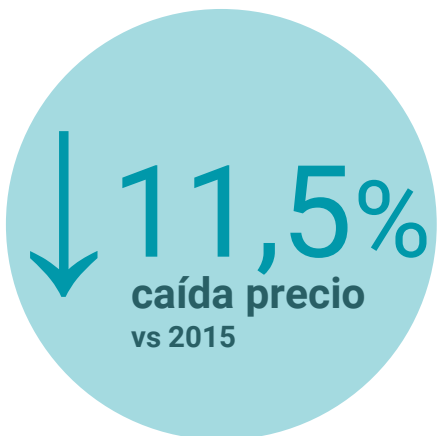
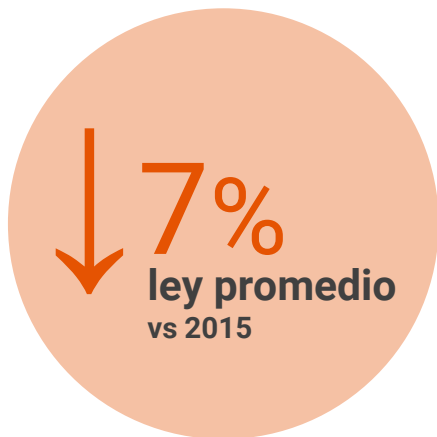


Fuente: Cochilco, Codelco, Dipres.

*: Producción de Codelco no incluye participaciones en El Abra ni en Anglo American Sur.

** Diez empresas de la Gran Minería Privada del cobre en razón que al año 2001 tenían suscrito un contrato de inversión extranjera vía DL-600, y a esa fecha eran las principales productoras de cobre. Representaban el 90% de la producción de la minería privada y aportaban la mayor parte de la tributación minera de este sector.

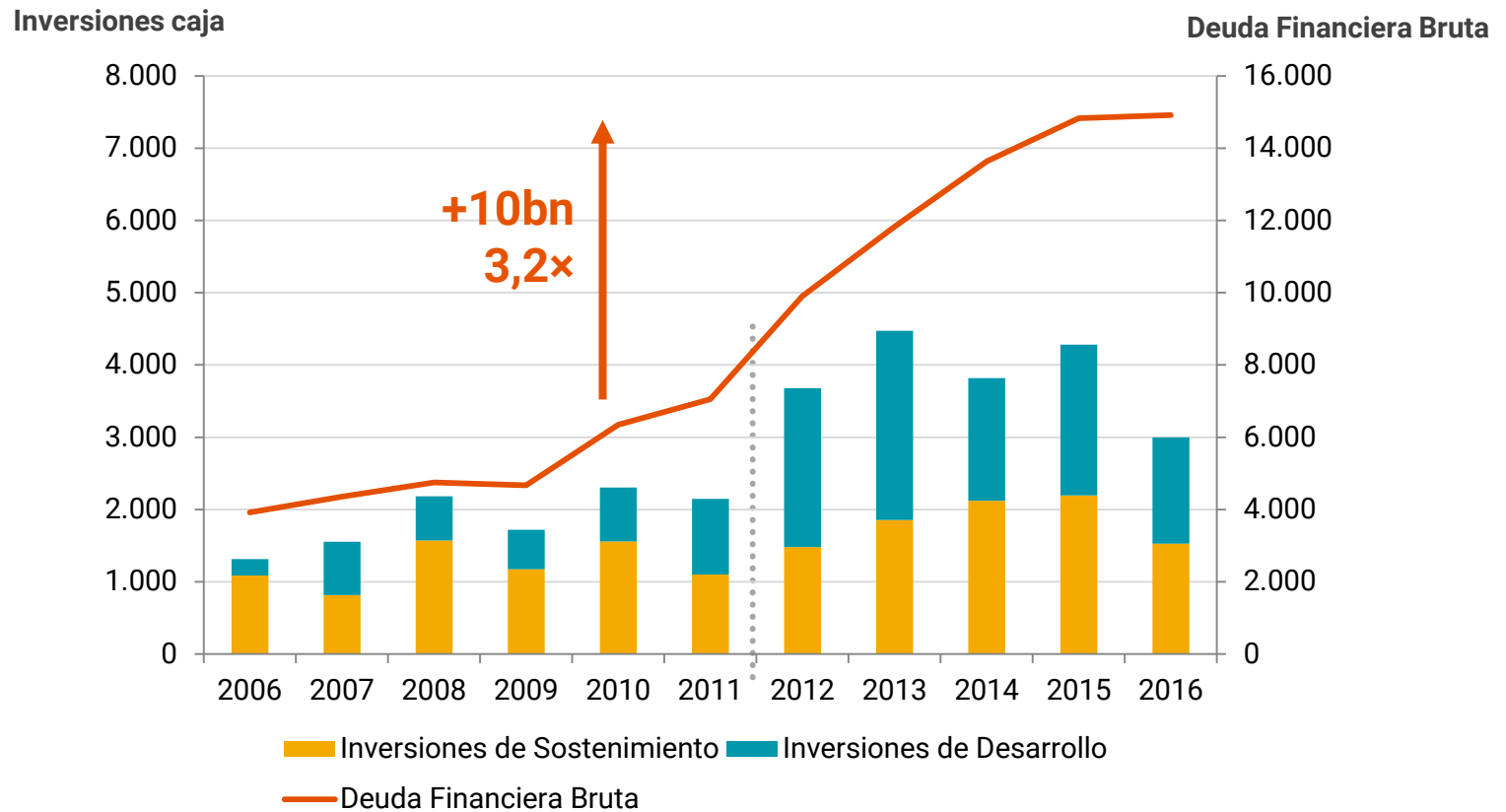
EVOLUCIÓN DE PRECIOS DEL COBRE



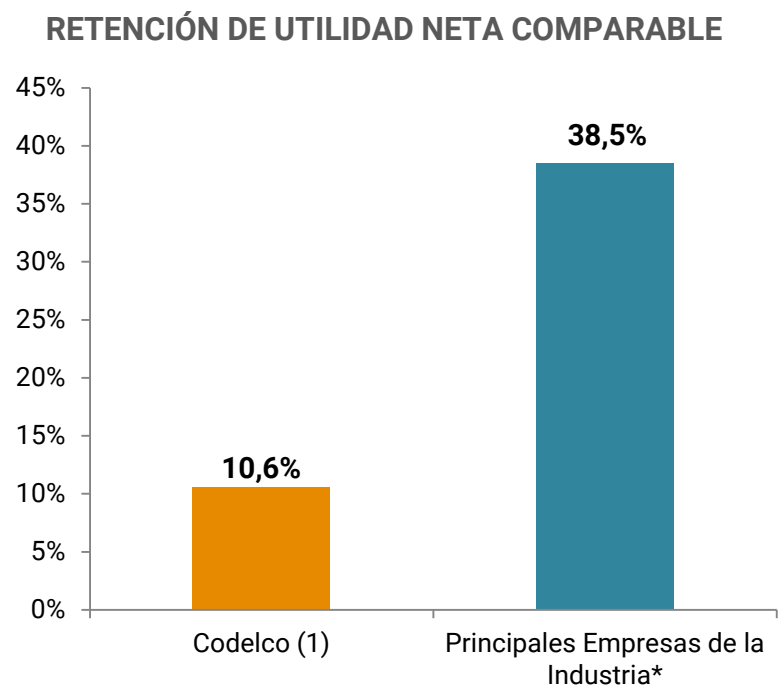
Esto representa una caída del 44,8% desde el promedio de 2011.

SALTO EN NIVEL DE DEUDA COINCIDE CON AUMENTO EN NIVEL DE INVERSIÓN

Gasto inversional anual
MUS\$



RETENCIÓN DE UTILIDADES DE CODELCO Y LA INDUSTRIA



Fuente: Reportes de Empresas.

Notas:

(1) Promedio ponderado calculado usando el período 2005 a 2016. El año 2013 no incluye capitalización de US\$ 2.000 millones provenientes de las utilidades retenidas de la operación de Anglo American Sur.

*: Capitalizaciones y Retención de Utilidades / Utilidad Neta Comparable. En el caso de KGHM considera el promedio del período 2005 a 2015.

LOS DESAFÍOS DE CODELCO



DESCOMPRIIR + RACIONALIZAR
INVERSIONES
proyectos estructurales



SANEAMIENTO FINANCIERO
Capitalización y control de deuda

DISMINUIR COSTOS PARA
VOLVER AL 1ER CUARTIL DE
LA INDUSTRIA

REDUCCIÓN DE COSTOS

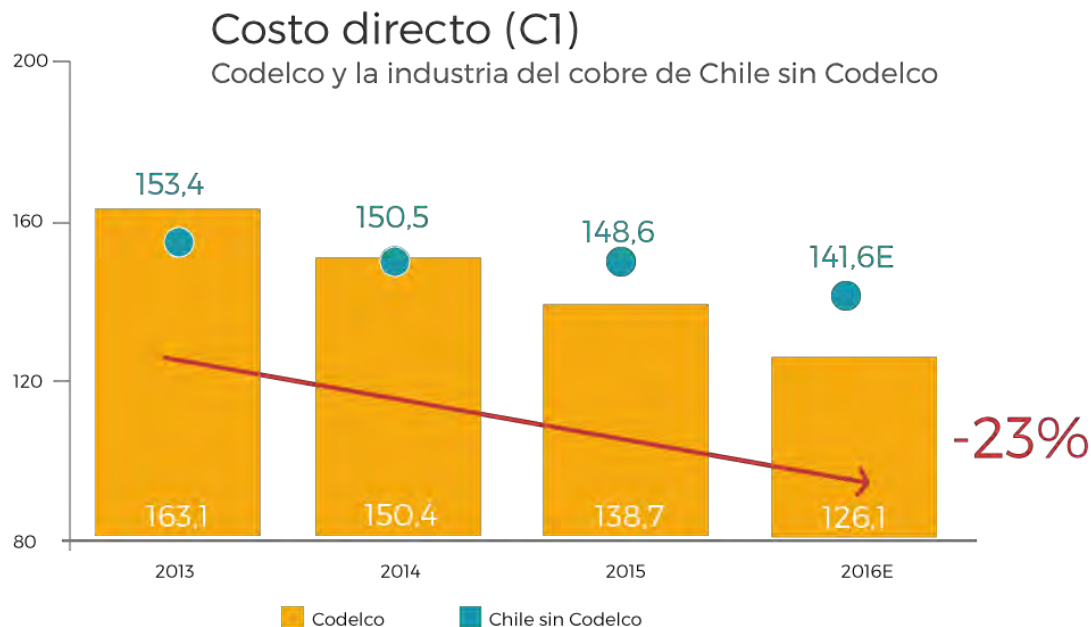
	2015 c/lb	2016 c/lb	Var %
Costo directo (C1)	138,7	126,1	-9,0%

9% se redujeron los costos directos respecto a 2015

11% más bajos que la industria local

Reducción C1 desde 2014 hasta 2016 **en 23%** significa menor costo por:

MUS\$
1.200



EXCEDENTES POR US\$ 500 MILLONES

Meta comprometida con el Ministerio de Hacienda **superada en un 74%.**

Estos resultados se lograron gracias a los **ahorros por MUS\$ 433**, lo cual permitió mitigar el impacto del tipo de cambio.

Aportes* al Estado totalizaron MUS\$ 942, de los cuales MUS\$ 917 corresponden a la Ley N°13.196.



74% sobre lo comprometido

(*) Corresponden al flujo efectivo transferido al Estado (caja)

RESULTADOS NEGOCIACIONES COLECTIVAS CODELCO

DIVISIÓN	MODALIDAD	REAJUSTE SUELDO BASE	VIGENCIA meses	MES/AÑO	BTN Millones \$
Ministro Hales	Reglada	1,85%	46	ene 2015	14,6
Ministro Hales	Primera NC	1,85%	39	feb 2015	12,0
Andina	Anticipada	1,85%	38	ene 2015	12,1
Radomiro Tomic	Reglada 12 días de huelga	0%	24	oct 2015	3,0
Ventanas	Anticipada	0%	24	dic 2015	2,0
Andina	Anticipada	0%	28	ene 2016	3,9
Andina	Anticipada	0%	24	ene 2016	3,4
Vice. de Proyectos	Anticipada	0%	30	ene 2016	2,1
Casa Matriz	Anticipada	0%	24	feb 2016	2,3
Salvador	Reglada 5 días huelga	0%	26	jul 2016	2,6
Salvador	Reglada	0%	24	jul 2016	2,4
Chuquicamata	Anticipada	0%	27	dic 2016	4,3
Salvador	Reglada	0%	24	mayo 2017	3,0

**CICLO
PRECIOS
ALTO**



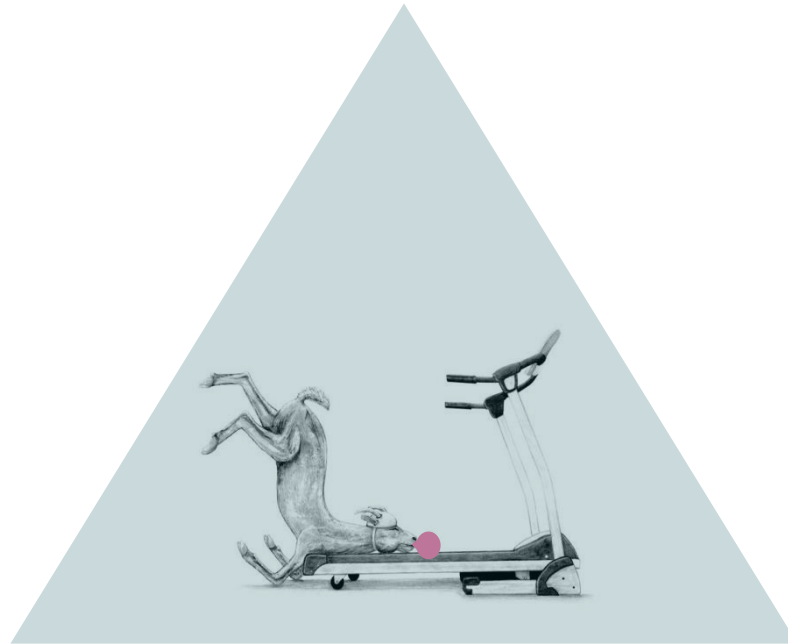
**CAÍDA
PRECIOS**

LOS DESAFÍOS DE CODELCO



DESCOMPRESIONAR Y RACIONALIZAR INVERSIONES

De 25 a 18 mil millones de dólares en 5 años.
No más proyectos *fast track*.

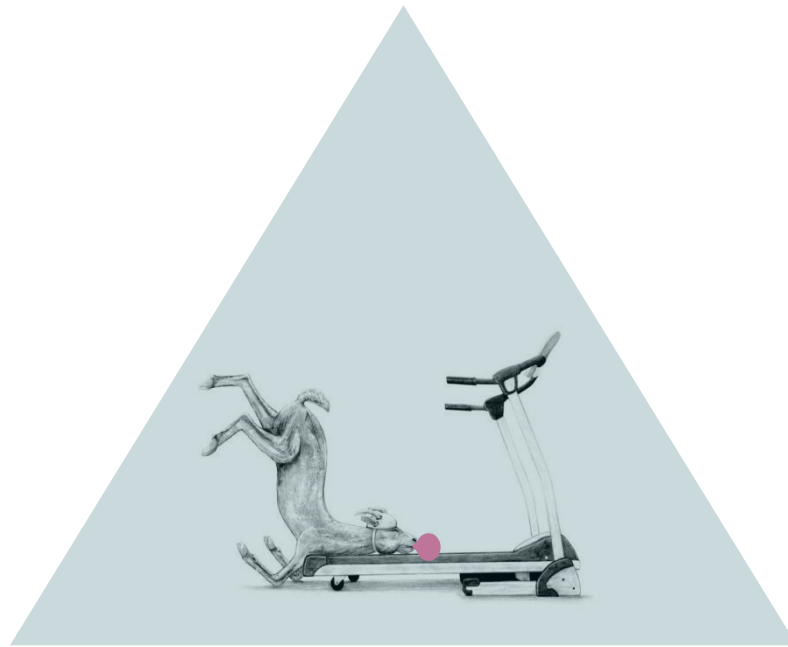


SANEAMIENTO FINANCIERO

Frenamos la inflación de deuda, que no aumenta desde el 2014.

DISMINUIR COSTOS

23% menos en 3 años. De 5% mayores a 11% menores que la industria.



Estos logros requieren
tomar decisiones
difíciles, con ganadores y
perdedores...



... los dueños (en nuestro
caso la ciudadanía) deben
confiar que las decisiones
se toman por las razones
correctas.

II. CUANDO EL GATO SALE...



ESTAMOS FRENTE A UN DESPLOME TRANSVERSAL DE LA CONFIANZA



CUANDO EL GATO SALE...

90%

“las grandes empresas
abusan y se coluden
habitualmente”



uso de
información
privilegiada

Colapso de la confianza institucional

colusión

Deslegitimación

Competencia desleal

corrupción

conflicto de intereses

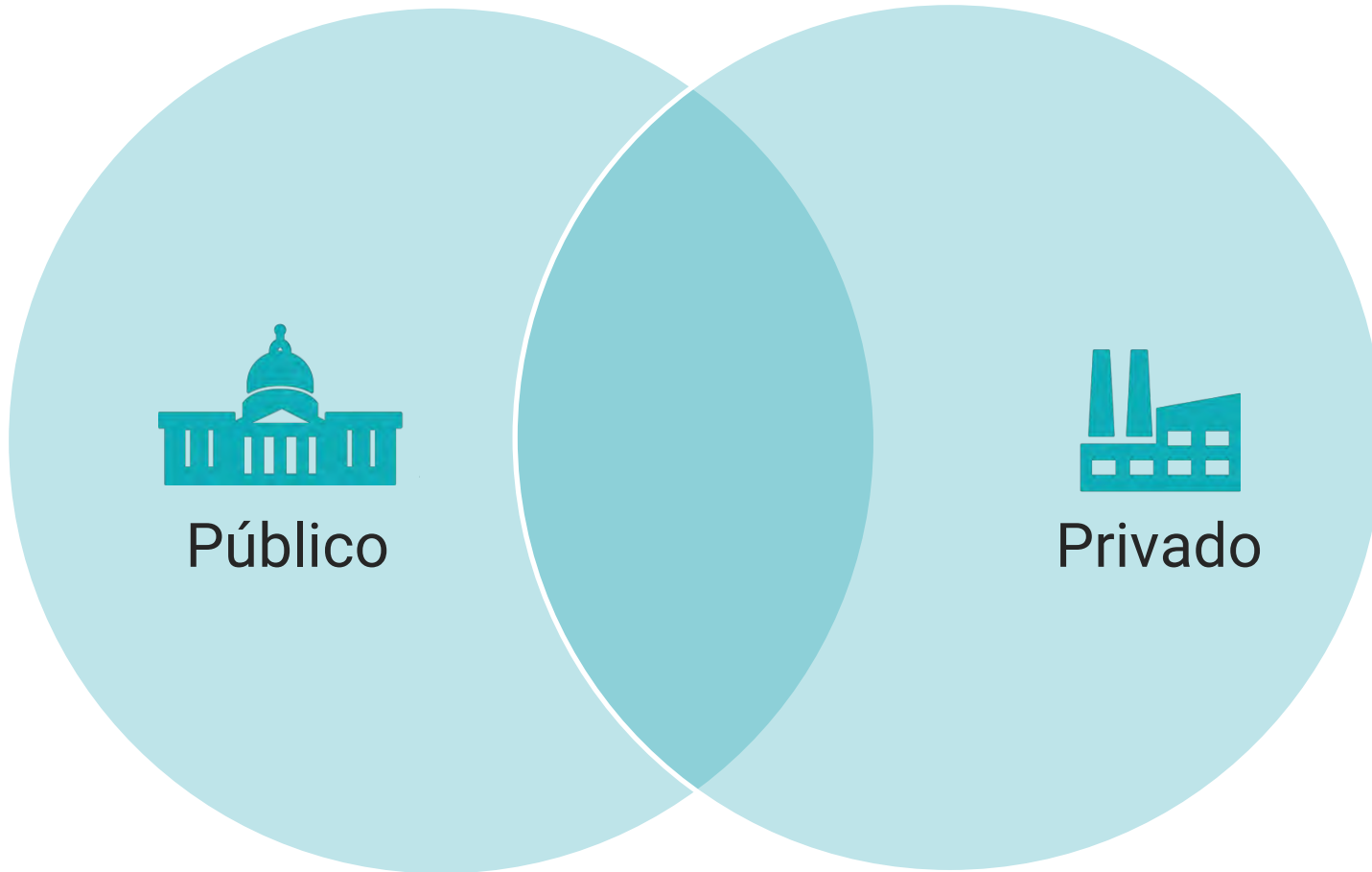
fraude

48%

“Los partidos políticos
no sirven de nada”

SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, UN DESAFÍO COMÚN:

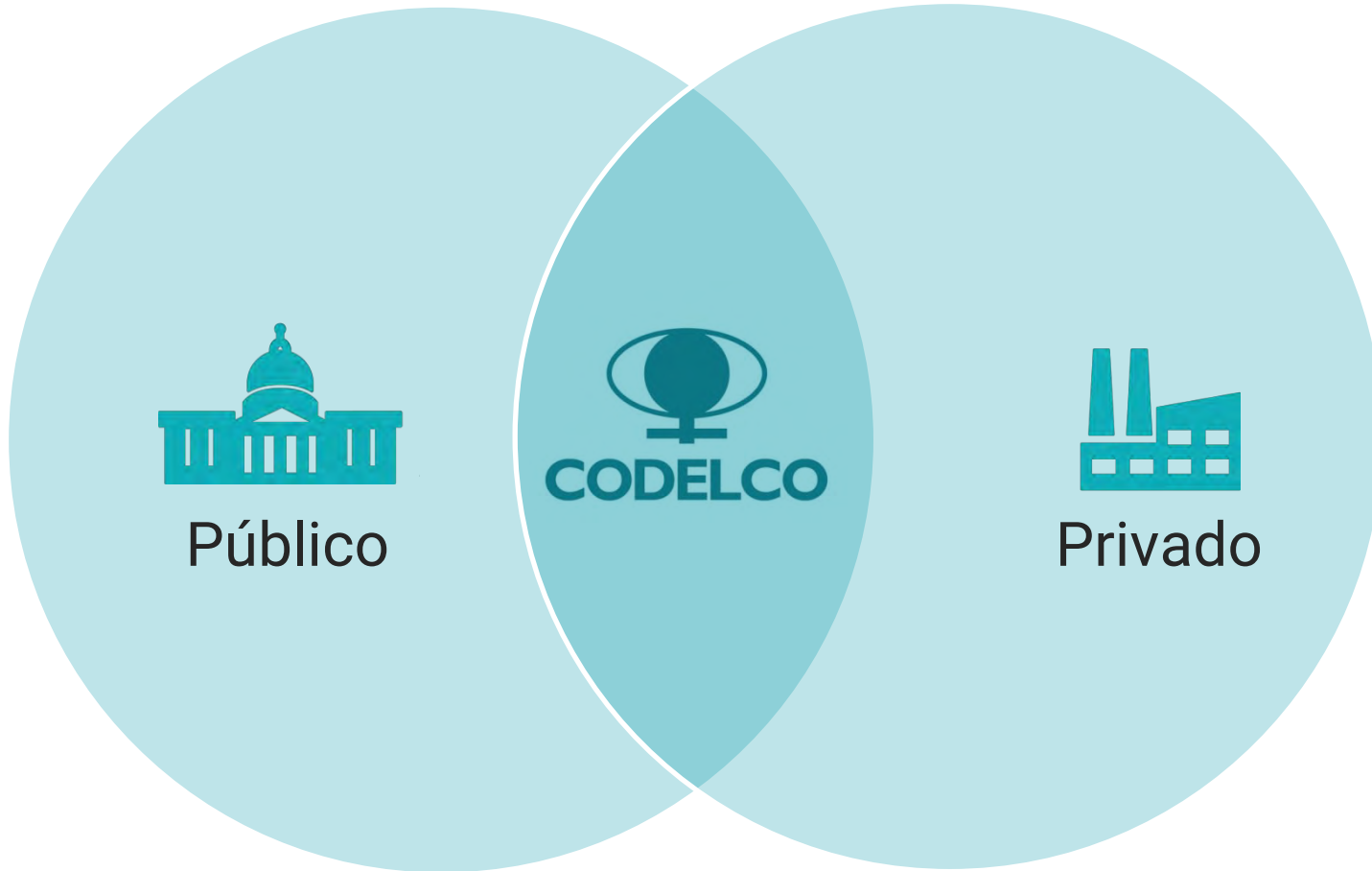
FORTALECER LAS INSTITUCIONES...



**... PARA CONSTRUIR PACTOS ESTRATÉGICOS
DE CRECIMIENTO**

SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, UN DESAFÍO COMÚN

CODELCO TIENE ESTE DESAFÍO...



Estamos en la intersección

ADOPTAR UNA CULTURA CORPORATIVA DE **TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS**



2010 - 2014

**APROBACIÓN Y
PUESTA EN
MARCHA DE
CÓDIGO DE
GOBIERNO
CORPORATIVO**

**LÍNEA DE
DENUNCIAS Y
CERTIFICACIÓN
DE MODELO DE
PREVENCIÓN DE
DELITOS**

**APROBACIÓN
CARTA DE
VALORES**

**INFORMACIÓN Y
ESTÁNDARES
SVS**

**APROBACIÓN DE
POLÍTICA DE
HABITUALIDAD Y
CÓDIGO DE
CONDUCTA DE
NEGOCIOS**

**SISTEMA DE
FISCALIZACIÓN Y
CONTROL DE
EMPRESAS
CONTRATISTAS Y
SUS CONDICIONES
LABORALES**

ADOPTAR UNA CULTURA CORPORATIVA DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS



2010 - 2014

2014 - 2017

APROBACIÓN Y
PUESTA EN
MARCHA DE
CÓDIGO DE
GOBIERNO
CORPORATIVO

LÍNEA DE
DENUNCIAS Y
CERTIFICACIÓN
DE MODELO DE
PREVENCIÓN DE
DELITOS

DECLARACIÓN
DE INTERESES

NORMAS
LOBBY

MENOS
ASIGNACIONES
DIRECTAS Y MÁS
LICITACIONES
PUBLICAS

NORMA PEP
PERSONAS
EXPUESTAS
POLÍTICAMENTE

APROBACIÓN
CARTA DE
VALORES

INFORMACIÓN Y
ESTÁNDARES
SVS

NORMA PEC
PERSONAS
EXPUESTAS A
CODELCO

SISTEMA
TRAZABILIDAD
SOLICITUDES

REFORMA
AUDITORÍA

REFORMA
CONSEJERÍA
JURÍDICA

APROBACIÓN DE
POLÍTICA DE
HABITUALIDAD Y
CÓDIGO DE
CONDUCTA DE
NEGOCIOS

SISTEMA DE
FISCALIZACIÓN Y
CONTROL DE
EMPRESAS
CONTRATISTAS Y
SUS CONDICIONES
LABORALES

SALTO EN
RANKINGS DE
TRANSPARENCIA
CORPORATIVA

CODELCO
TRANSPARENTE
.cl

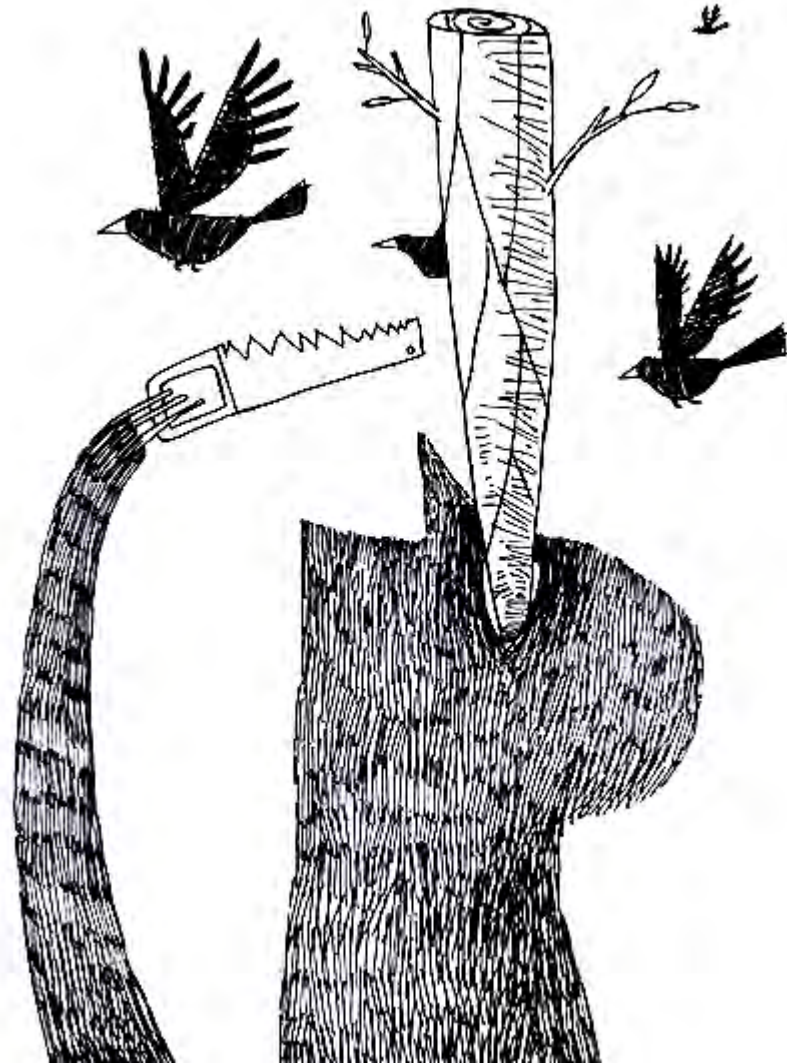
POLÍTICA
TRANSPARENCIA
DEL DIRECTORIO

EXTENSIÓN A
FILIALES Y
SUBSIDIARIAS

III. LA VIGA EN EL OJO PROPIO

“¿Y por qué miras la paja que está en el ojo de tu hermano, y no echas de ver la viga que está en tu propio ojo? [...] **¡Hipócrita! saca primero la viga de tu propio ojo, y entonces verás bien para sacar la paja del ojo de tu hermano.**”

Mateo 7:1-5



III. LA VIGA EN EL OJO PROPIO



¿Las empresas chilenas estamos impulsando el desarrollo económico del país?

¿Porqué no obtenemos el crecimiento sustentable y competitividad que quisiéramos?



Son los
sindicatos,
agresivos y
ambiciosos

Son los
especuladores
capitalistas
imprudentes y
rentistas

Son los
políticos,
irresponsables
y populistas

Son los
empresarios
egoístas y
malvados

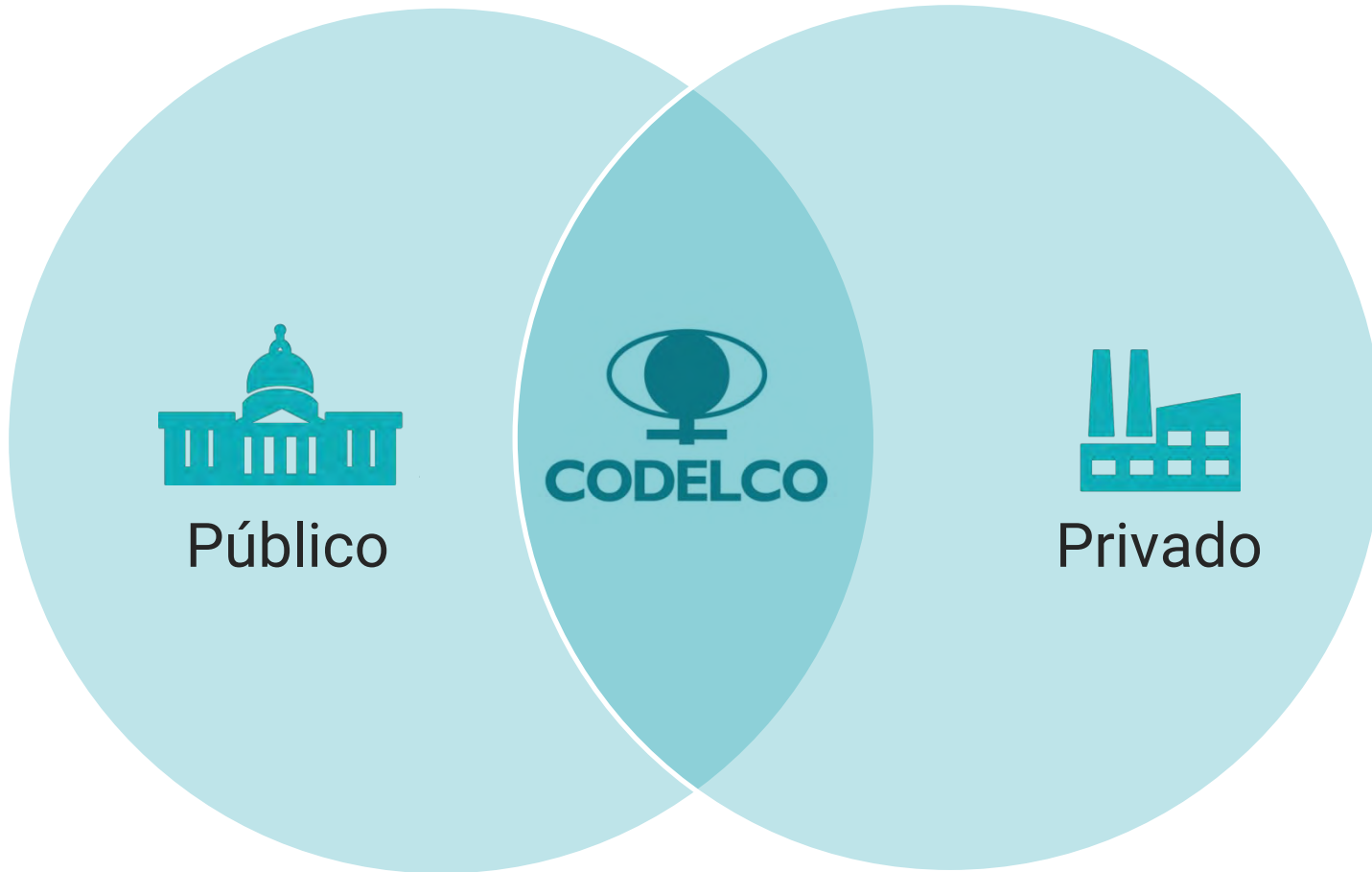
Es la fuerza
de trabajo,
improductiva
y protegida
por dirigentes
sindicales
politizados.

Es la mala
gestión de los
ricos
herederos
poco
talentosos



SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, UN DESAFÍO COMÚN

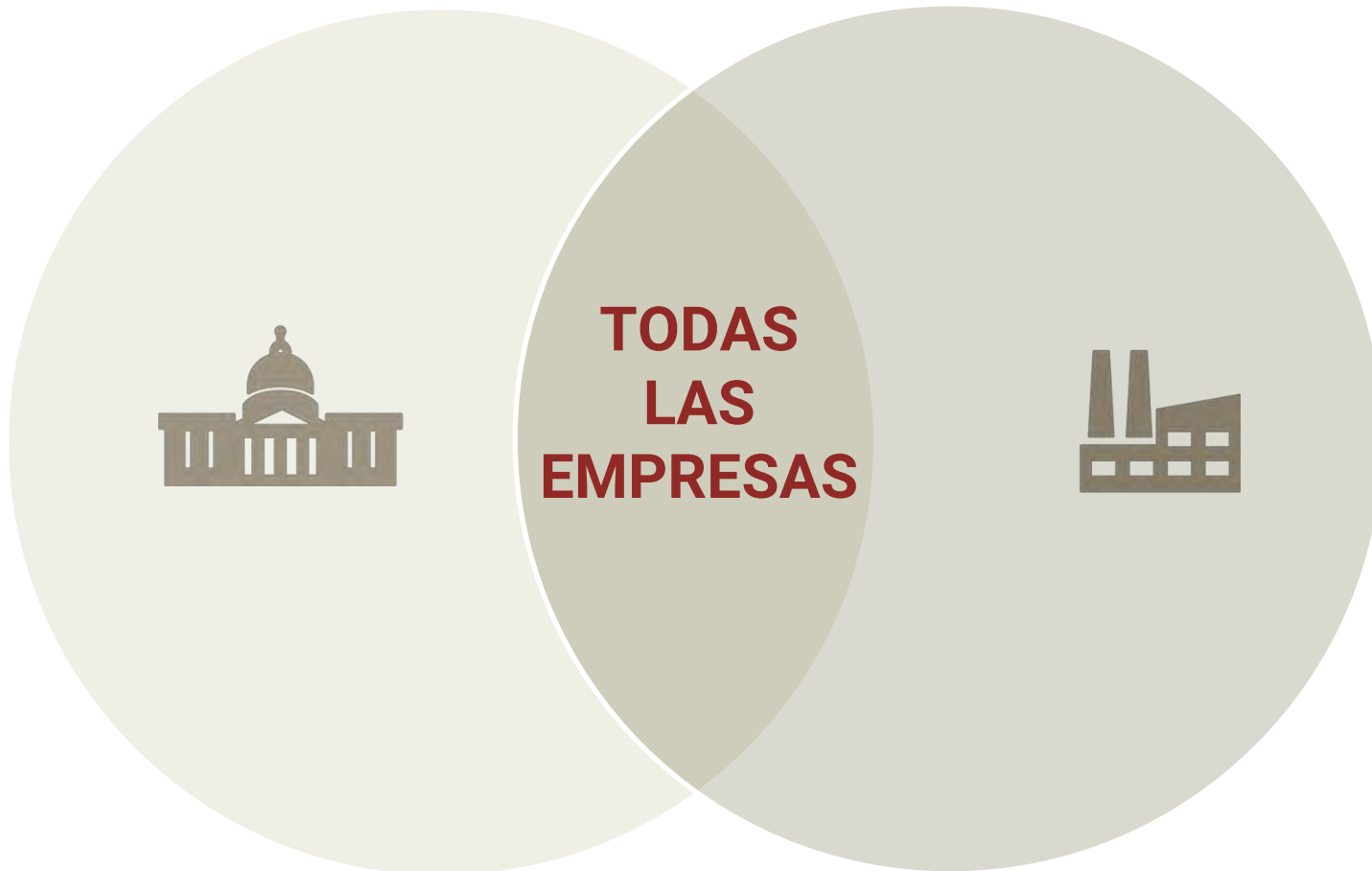
CODELCO TIENE ESTE DESAFÍO...



Estamos en la intersección

SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, UN DESAFÍO COMÚN

... LAS DEMÁS EMPRESAS TAMBIÉN LO TIENEN



LO 'PÚBLICO' EN LAS EMPRESAS PRIVADAS

versus

EMPRESA "PÚBLICA"

EMPRESA PRIVADA

EMPRESA DE PROPIEDAD DEL ESTADO

EMPRESA DE PROPIEDAD PRIVADA

LO 'PÚBLICO' EN LAS EMPRESAS PRIVADAS

versus

EMPRESA "PÚBLICA"

EMPRESA PRIVADA

EMPRESA DE PROPIEDAD DEL ESTADO

EMPRESA DE PROPIEDAD PRIVADA



CHAMULLO

LO 'PÚBLICO' EN LAS EMPRESAS PRIVADAS

versus

EMPRESA "PÚBLICA"

EMPRESA PRIVADA

SOE

STATE OWNED COMPANY

PUBLIC COMPANY

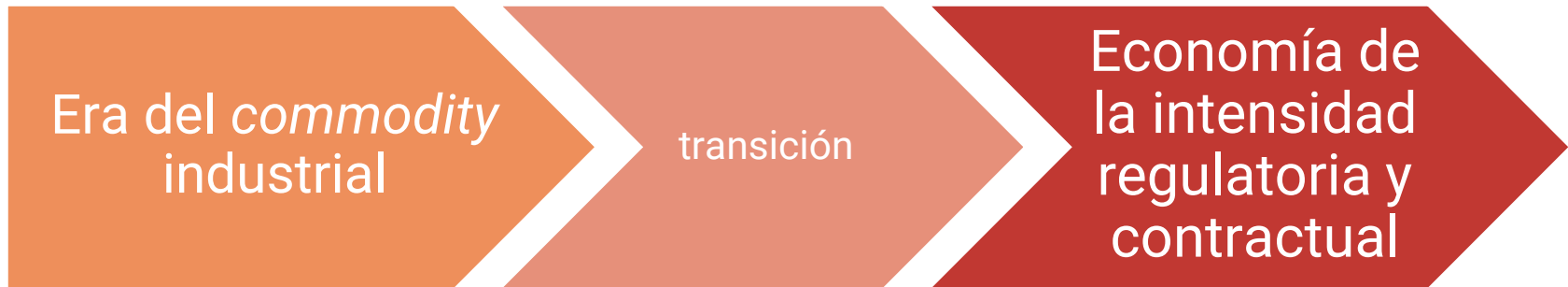
EMPRESA DE PROPIEDAD DEL PÚBLICO

Ser dueño de parte de las empresas públicas hace al ciudadano-accionista partícipe del modelo de desarrollo país.



United East Indies Company
Vereenigde Oost-Indische Compagnie

LA NUEVA ERA PARA ESAS NUEVAS EMPRESAS



En la era del ruido:

- Multiplicación de constituyentes
- Cambios tecnológicos y culturales
- Se complejizan decisiones
- Descomoditización

LA NUEVA EMPRESA PÚBLICA

“La nueva empresa debe ser motor y vehículo de la inclusión de la ciudadanía y sociedad en los procesos de cambio y desarrollo”.

Las empresas que cumplan con este rol serán “públicas”

¿Cómo hacer más pública a Codelco?

Un ejemplo...



CONVERTIMOS **IDEAS** EN
APLICACIONES CON VALOR





**INNOVACIÓN
ABIERTA**

**ECOSISTEMA
DE INNOVACIÓN**

**ESTRATEGIA
CORPORATIVA
DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA
E INNOVACIÓN**

**DESAFÍOS
ESTRATÉGICOS
DE CODELCO**

UNIVERSIDADES

INNOVADORES

**JOINT
VENTURES**

**SOCIOS
ESTRATÉGICOS
EMPRESARIALES**

“La nueva empresa debe ser motor y vehículo de la inclusión de la ciudadanía y sociedad en los procesos de cambio y desarrollo”

**INNOVACIÓN
ABIERTA**

**ECOSISTEMA
DE INNOVACIÓN**

**ESTRATEGIA
CORPORATIVA
DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA
E INNOVACIÓN**

**DESAFÍOS
ESTRATÉGICOS
DE CODELCO**

UNIVERSIDADES

INNOVADORES

**JOINT
VENTURES**

**SOCIOS
ESTRATÉGICOS
EMPRESARIALES**

FIN