

## INEFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA: EL CASO DE ENAMI

- Al 31 de diciembre de 2021, el patrimonio de Enami era de US\$ 464 millones y ahora, al 31 de marzo 2023, llegó a US\$ 240 millones, es decir, en 15 meses, las pérdidas de Enami destruyeron un 48% del patrimonio de la empresa. En medio de la mala situación financiera de la estatal, llama particularmente la atención el aumento del gasto en personal de la oficina en Santiago.
- La fundición actual de Enami tiene problemas estructurales propios de la obsolescencia, que la hace operar a pérdida y lo cual no es posible revertir con inversiones adicionales. La evaluación de proyectos de una nueva fundición presenta diferencias sustanciales y llama a cuestionarse sobre cuál es el futuro que debe seguir la empresa para evitar el mal uso de recursos de todos los chilenos.
- Es necesario avanzar hacia un directorio profesional que haya pasado por el proceso de selección de la alta Dirección Pública. La Enami debe ser incorporada a la supervisión del Sistema de Empresas Pública (SEP), donde hay una evaluación de gestión en donde el directorio deba rendir cuentas.

La Empresa Nacional de Minería (Enami) fue creada el 5 de abril de 1960 a través del Decreto con Fuerza de Ley N°153 y surge a partir de la fusión de la Caja de Crédito Minero (CACREMI) y la Empresa Nacional de Fundiciones (ENAF), con el objeto de apoyar a la pequeña y mediana industria minera, contribuir a mejorar su competitividad, entregar asistencia técnica y crediticia, compra, procesamiento y comercialización de minerales<sup>1</sup>.

De esta forma, mediante su labor de compra y procesamiento metalúrgico, permite que los pequeños y medianos productores puedan acceder al mercado de metales refinados en condiciones más favorables que si lo hicieran en forma individual.

La empresa es administrada por un directorio compuesto por 10 miembros, el cual es presidido por la ministra de Minería y subrogado por el subsecretario de Minería, quien oficia en representación de la Comisión Chilena del Cobre.

<sup>1</sup> Memoria Enami 2022, disponible en

[https://www.Enami.cl/EnamiTransparente/B\\_Memorias/Memoria%20Enami%202022\\_correcci%C3%B3n%20final\\_reducido%20\(1\).pdf](https://www.Enami.cl/EnamiTransparente/B_Memorias/Memoria%20Enami%202022_correcci%C3%B3n%20final_reducido%20(1).pdf)

Los otros integrantes representan al:

- Ministro de Hacienda (1 director).
- Presidente de la República (3 directores).
- Corporación de Fomento de la Producción (1 director).
- Sociedad Nacional de Minería, SONAMI (2 directores).
- Instituto de Ingenieros de Minas (1 director).

El Directorio se reúne periódicamente con el objetivo de definir los principales lineamientos, informarse sobre el desempeño financiero y económico, evaluar riesgos y oportunidades de negocio, y decidir las estrategias para el desarrollo de Enami y sus trabajadores.

En las últimas semanas, Enami ha sido fuente de varias polémicas que dan cuenta de la necesidad de modernizar su gobierno corporativo de manera de asegurarnos que los recursos que el Estado invierte en ella sean bien utilizados.

El primero es que, según ha anunciado el Gobierno, Enami sería una de las puertas de entrada, además de Codelco y la eventual Empresa Nacional del Litio, para nuevas inversiones de privados, a los cuales se les exigirá el financiamiento de las inversiones, conocimiento de la gestión y una participación minoritaria en la propiedad. Al respecto, el vicepresidente Ejecutivo, Jaime Pérez de Arce, señaló: “Nosotros sabemos que no sabemos de esta industria y, por lo tanto, entendemos que tenemos que buscar socios que conozcan esta industria”<sup>2</sup>. El diseño particular de este tema ha generado un conflicto entre el directorio y uno de los ejecutivos de la compañía (el fiscal Marcel Rocha), siendo este último partidario de que las nuevas inversiones sean a través de Contratos Especial de Operación de Litio (CEOL) para la filial Enami-Litio, mientras que el subsecretario de Minería, ha planteado que no es necesario utilizar exclusivamente ese vehículo, ya que existen otras alternativas.

En segundo lugar, la empresa ha propuesto invertir cerca de US\$ 1.100 millones en una nueva fundición. Sin embargo, no hay total claridad del beneficio de dicho plan. El valor presente neto de dicha inversión varía desde los US\$ 389 a los -US\$ 137, siendo la primera estimación realizada por la empresa, mientras que la segunda fue

---

<sup>2</sup>Fuente: Emol.com disponible en

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/06/07/1097424/Enami-rol-estrategia-litio-estado.html>

realizada por la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco) lo cual ha generado un conflicto entre el Subsecretario de Minería y el vicepresidente Ejecutivo de la Enami<sup>3</sup>.

Estos problemas se dan en un contexto de destrucción de valor de Enami que se ha ido reflejando en sus estados financieros.

### ESTADOS FINANCIEROS A MARZO: UTILIDADES OPERACIONALES SE REVIERTEN

En la actualidad, se ha generado una creciente inquietud por la evaluación de los estados financieros de la empresa, ya que tal como se observa en la Tabla N°1, en 2021, el resultado final fue una utilidad de US\$ 30 millones, mientras que en 2022 la situación cambió bruscamente y la cifra final del año da cuenta de una pérdida de US\$ 78 millones.

### MIENTRAS EN 2021 ENAMI LOGRÓ UTILIDADES POR US\$ 30 MILLONES, EN 2022 TUVO UNA PÉRDIDA DE US\$ 78 MILLONES

Tabla N°1: Estados financieros de Enami, millones de dólares

	2021	2022	Presupuesto 2023	1er trim. 2022	1er trim. 2023
Ing. por ventas	1.540	1.284	1.220	368	354
Costos de producción	-1.492	-1.311	-1.175	-350	-364
Ut. Operacional bruta	48	-27	45	18	-10
Gtos. de Administración	-30	-40	-44	-6	-15
Otros ing. y gtos.	16	-11	-23	-11	-26
Ut. antes de impuestos	34	-78	-22	1	-51
Impuestos	-4	-	-2	-	-
Util. Final	30	-78	-24	1	-51
Deuda total	962	959	-	958	1.043
Patrimonio	464	293	-	292	240

Fuentes: EE.FF. de Enami disponible en [www.CMFCHILE.cl](http://www.CMFCHILE.cl)

Decreto presupuestario 2023 disponible en [https://www.dipres.gob.cl/599/articulos-306281\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dipres.gob.cl/599/articulos-306281_recurso_1.pdf)

La Dirección de Presupuestos fijó para el 2023 un presupuesto de caja para Enami que debería moderar las pérdidas, estableciendo una pérdida final de US\$ 24 millones, lo que incluye volver a tener utilidades operacionales y moderar el aumento de los

<sup>3</sup> Entrevista al subsecretario de Minería, Willy Kracht, realizada en el Mercurio del 5 de julio de 2023. Disponible en <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/07/01/1099705/subsecretario-mineria-fundacion-Enami-rentabilidad.html>

gastos de administración. Sin embargo, la empresa ya acumula pérdidas por más del doble de lo presupuestado para todo el año.

Tal como se aprecia en las últimas dos columnas de la tabla anterior, el resultado del primer trimestre del presente año ha sido sustancialmente peor que lo observado hace un año atrás. Así es como la utilidad operacional pasó de una cifra positiva en US\$ 18 millones, el año pasado, a una pérdida de US\$ 10 millones en el último trimestre. Adicionalmente, los gastos de administración pasaron de US\$ 6 millones a US\$ 15 millones, es decir en un año dichos gastos se multiplicaron por 2,5 veces.

Este deterioro de la situación operacional, más el incremento de los gastos de administración y de los intereses de la abultada deuda (llegó a más de US\$ 1.000 millones), llevaron a que el primer trimestre 2023 cerrara con una pérdida de US\$ 51 millones, disminuyendo sustancialmente el patrimonio de la empresa. De hecho, al 31 de diciembre de 2021 dicha cifra era de US\$ 464 millones y ahora, al 31 de marzo 2023, llegó a US\$ 240 millones. Es decir, en 15 meses, las pérdidas de Enami destruyeron un 48% del patrimonio de la empresa.

### **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS SUBEN EN 140%**

Al desglosar los gastos operacionales surgen interrogantes adicionales, ya que tal como se observa en la Tabla N°2, dicho ítem de egresos creció en 140% en los últimos 12 meses.

### **GASTOS EN PERSONAL DE OFICINA DE ENAMI EN SANTIAGO SE MÁS QUE DUPLICARON**

**Tabla N°2: Gastos operacionales, En miles de dólares**

	1er trim. 2022	1er trim. 2023	Var. %
Gastos en personal	3.161	7.714	144%
Pagos directos	299	428	43%
Servicios a terceros	620	950	53%
Depreciación y castigos	207	197	-5%
Fletes, seguros y otros	1.213	4.846	300%
Gastos de comercialización	291	63	-78%
Provisiones	432	731	69%
<b>Total</b>	<b>6.223</b>	<b>14.929</b>	<b>140%</b>

Fuente: EE.FF. de Enami 1<sup>er</sup> trimestre 2023, disponible en [www.CMFCHILE.cl](http://www.CMFCHILE.cl)

Se destacan incrementos sustanciales en los ítems de Pagos Directos y Servicios a Terceros, con aumentos de 43% y 53% respectivamente. Asimismo, el gasto en personal (que corresponde a las oficinas administrativas en Santiago, ya que el

personal productivo es parte de los gastos operacionales) se eleva en 144%, subiendo desde US\$ 3,1 millones en el primer trimestre del 2022 a US\$ 7,7 millones en el primer cuarto del presente año.

En tanto, la Tabla N°3, muestra el cambio en la dotación de personal de la Enami entre los trimestres señalados en el párrafo anterior y es así como se puede observar que, mientras los trabajadores asociados a la producción caen, los funcionarios administrativos suben.

**MIENTRAS LOS TRABAJADORES ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN CAEN, LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS SUBEN**

**Tabla N°3: Dotación personal de Enami, en número de trabajadores**

	1er trim. 2022	1er trim. 2023	Var. %
Administración Santiago (1)	278	303	9,0%
Plantas y fundición (2)	1.002	959	-4,3%
Total	1.280	1.262	-1,4%

Fuente: EE.FF. de Enami 1<sup>er</sup> trimestre 2023, disponible en [www.CMFCHILE.cl](http://www.CMFCHILE.cl)

Notas: (1) incluye administración Santiago y Fomento. (2) Incluye Fundición Hernán Videla Lira, Gerencia de plantas, Planta José Antonio Moreno, planta Osvaldo Martínez, planta Matta, Planta Vallenar, Planta Delta y Agencia y Poderes de compra.

Además, dado que el gasto de administración y ventas de la oficina en Santiago subió en un porcentaje mucho mayor al alza de la dotación, es probable que la remuneración de los nuevos contratados sea significativamente superior a lo que existía a inicios de 2022.

**RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES FINALES**

Dado que el Gobierno quiere invertir en Enami y además darle un lugar protagónico en su estrategia para la explotación del litio, es esencial que la empresa tenga una gobernanza que dé garantías de su funcionamiento y del buen uso de los recursos.

**i) Gobernanza.**

El gobierno corporativo de Enami no ha tenido actualizaciones a diferencia de otras empresas estatales como Codelco, siendo probablemente la única que tiene a autoridades políticas, Ministro y Subsecretario, en el directorio. Es necesario avanzar hacia un directorio profesional que haya pasado por el proceso de selección de la Alta Dirección Pública.

Adicionalmente, Enami debe ser incorporada a la supervisión del Sistema de Empresas Públicas, SEP, donde existe una evaluación a la gestión del directorio donde debe rendir cuentas.

**ii) Operaciones.**

La fundición actual de Enami tiene problemas estructurales propios de la obsolescencia, lo cual la hace operar a pérdida, que no es posible revertir con inversiones adicionales, por lo cual es necesario elaborar un plan de cierre similar a lo que está realizando Codelco con la fundición Ventanas. La evaluación de proyectos indica que no es rentable invertir en una nueva fundición, por lo cual Enami podría cambiar su modelo de negocios para pasar a ser un productor de cobre concentrado al igual como lo hacen varias otras empresas mineras de cobre en nuestro país, complementando la producción de cátodos electroobtenidos (sin necesidad de fundición) provenientes de los minerales comprados a la pequeña minería.

La Enami arrastra problemas significativos que ya se están reflejando en sus estados financieros. Los problemas operacionales y la fuerte alza en gasto en personal han llevado a que, en 15 meses, se haya destruido el equivalente a un 48% del patrimonio de la compañía.

Para tomar las medidas de gestión y modelo que requiere Enami, es esencial modernizar su gobierno corporativo, al mismo tiempo que la empresa debe pasar a ser supervisada por el Sistema de Empresas Públicas, tal como ocurre con la inmensa mayoría de las empresas estatales.