

I HECHOS RELEVANTES EN 1991

A.- AREA ADMINISTRATIVA

- 1) Se estableció el convenio de desempeño, que liga a la casa matriz con las seis unidades o empresas virtuales en que para efectos de administración se divide Enami (2 fundiciones y 4 oficinas regionales), como parte del quehacer cotidiano de la empresa. Estas unidades son así evaluadas mensualmente en su desempeño a través de indicadores precisos que contienen los convenios.
- 2) Consolidación de la regionalización de Enami, para lo cual el convenio de desempeño ya mencionado ha jugado un papel protagónico.

B.- AREA MINERIA Y FOMENTO

- 1) Se ejecutó a plenitud el plan de fomento, discutido y aprobado en 1990. De US\$ 3 millones en 1990, se saltó a casi US\$ 7 millones en 1991 y se destinarán US\$ 10 millones en 1992, como recursos de fomento y de asistencia crediticia. Se completaron los cuadros técnicos como también la reestructuración de la Dirección de Minería y Fomento, lo que significó rehacer a Enami desde el punto de vista de esa actividad, con los consiguientes mayores gastos en personal, remuneraciones, etc. La regionalización es obviamente parte de esta reestructuración y es instrumento esencial de la nueva actividad de fomento.

- 2) Apertura de dos nuevos poderes compradores; uno en Illapel y otro en Catemu.
- 3) Ante la caída del precio del cobre, elaboración y aplicación de un sistema de precio de sustentación que favorece a los pequeños productores de minerales oxidados y de sulfuros. El costo para el Estado fue de US\$ 1,7 millones, cubre un año y se basa en la utilización de opciones en mercados de futuro.
- 4) Licitación del yacimiento Andacollo y asignación a la firma canadiense Placer Dome.
- 5) Aprobación por parte de los accionistas, de los cuales Enami es uno de ellos, de la puesta en marcha de la construcción del proyecto Quebrada Blanca.

C.- AREA OPERACIONES E INVERSIONES

- 1) Puesta en marcha en Ventanas durante 1991 de las plantas de ácido, de oxígeno y del servicio de recepción y almacenamiento de mezcla. Estos proyectos significaron una inversión de US\$ 80 millones.
- 2) Dentro del plan modernizador de Enami, inicio de las obras para construir en Paipote un convertidor modificado, con un costo de US\$ 22 millones y que ampliará la capacidad de esta fundición en 70.000 TM. anuales de concentrados, disminuyendo las emisiones en 6%. El horno estará funcionando en el primer semestre de 1993.
- 3) Firma de un convenio trascendente con Codelco para ampliar Ventanas y Andina. La ampliación de Ventanas alcanzará a 300.000 TM. por año de mayor capacidad de fusión y tiene como propósito esencial la reconversión



tecnológica de la fundición para solucionar a plenitud el problema ambiental que la afecta a ella y a las zonas aledañas. La expansión de Ventanas hace además factible el proyecto en Andina.

- 4) Inicio en 1991 de los estudios de factibilidad, tanto para ese proyecto como para uno de similar alcance, (aunque más modesto en los tonelajes) para Paipote. Ambos estarán listos en marzo de 1992 y tendrán un costo de US\$ 500.000.-
- 5) Instalación en Ventanas y Paipote de redes de monitoreo ambiental, con un costo de US\$ 1,5 millones. El de Paipote entrará en funciones durante el primer semestre de 1992.
- 6) Además de realizar una serie de obras protectoras del medio ambiente, se establecieron límites precisos y estrictos de emisiones en Ventanas y Paipote, afectando la producción en muchas oportunidades.
- 7) Disminución a niveles normales de los monumentales stocks de minerales y concentrados con que esta administración recibió Enami. Los costos de licuación de estos stocks han sido cuantiosos, pero compensados por la menor carga financiera y por la eliminación del riesgo precio. Esta acción comenzó en 1990 y culminó en 1991.
- 8) Activa participación de Enami en el proyecto "Fundición y Refinería del Pacífico", cuyos otros socios son empresas privadas, tanto extranjeras como nacionales.
- 9) Cumplimiento del programa de inversiones en 1991, cuyos ejes centrales fueron las plantas de beneficio, la culminación de varias inversiones en Ventanas y el inicio del convertidor modificado en Paipote.



D.- AREA FINANCIERA Y COMERCIAL

- 1) Creación de la mesa de dinero, junto a otros avances significativos en nuestra gestión financiera.
- 2) Generación de cuantiosos resultados positivos para Enami a través de coberturas y swaps de monedas. Este tipo de instrumentos no eran utilizados con anterioridad en Enami.
- 3) Asperas pero exitosas negociaciones para determinar las condiciones que imperarán entre Enami y la mediana minería para 1992. El resultado será un mayor ingreso para Enami de US\$ 8,5 millones anuales (en comparación a los vigentes en 1991). Estas nuevas condiciones comerciales son consistentes con la nueva realidad de mercado y también con la del sector, como abastecedor de largo plazo de la empresa.

Similar situación se ha vivido con la minería independiente o grande, de la cual Enami obtendrá US\$ 5 millones anuales de mayores ingresos. El tonelaje anual es en todo caso mucho menor al que proviene de la mediana minería.

- 4) La normalización en 1990 de algunos parámetros de las tarifas de minerales oxidados, altamente subsidiados con anterioridad, proceso que se consolidó en 1991, ha reportado a Enami ingresos adicionales en un año y medio de aplicación de estos nuevos precios, de US\$ 5 millones.
- 5) Utilidades estimadas para 1991 por más de US\$ 10 millones, cumpliendo cabalmente con lo establecido con el Estado. Estas utilidades son transferidas al fisco y son parte del delicado equilibrio entre los recursos que el Estado demanda de Enami para sus necesidades en otros sectores y los que el Estado, a través de Enami, gasta en favor de la minería y que directa e indirectamente alcanza anualmente a US\$ 25 millones.

E.- AREA LABORAL

- 1) Establecimiento de los círculos de calidad, como método de participación de los trabajadores.
- 2) Estudio de más de 300 casos de personal despedido por razones políticas, a la mayoría de los cuales no se les pagó la correspondiente indemnización por años de servicio. Se han ya solucionado 160 casos.
- 3) Se ha puesto en marcha una política de egresos para las personas en edad de jubilar, que fue discutido con los sindicatos y contó finalmente con su aprobación.

II PRINCIPALES TAREAS PARA 1992

A.- AREA ADMINISTRATIVA

Formulación de una propuesta para dividir a Enami en Enami-Minería y Enami - Fundiciones, como una forma de hacer más fácil y transparente la administración y resultados de la empresa. Ello debe hacerse a partir de los convenios de desempeño y método de maquila que actualmente están en práctica, como instrumentos para evaluar la gestión de las seis unidades en que hemos dividido Enami para efectos administrativos.

Esta propuesta a la que le damos mucha importancia, debe contar con la aprobación del Directorio y por supuesto debe ser sometida a discusión en instancias políticas.

Ella corresponde a una profundización del proceso en marcha y busca claridad en el desempeño de las distintas unidades de la empresa y un fiel reflejo del aporte real que el Estado, a través de Enami, hace a la minería nacional.

B.- AREA MINERIA Y FOMENTO

- 1) Profundización del plan de fomento y de asistencia crediticia, al que se destinarán en 1992 US\$ 10 millones, que es una cifra superior a la de muchos años. Esto implica un mejor afiatamiento de los equipos y estructura de fomento, lo que se ha ido dando paulatinamente dado que la estructura que se heredó para estas tareas era prácticamente inexistente.

- 2) Se continuará el reconocimiento del yacimiento Cerro Negro hasta lograr definir un potencial que sirva de fundamento para formular un proyecto minero viable, licitándolo en 1992. Asimismo, se iniciarán estudios en el yacimiento Queulat en la IX Región y Lagarto en la I Región.
- 3) Decisión final en torno al yacimiento Andacollo, que corresponde a Placer Dome, pero que involucra a Enami como socio.
- 4) Hacerse cargo de los eventuales yacimientos que Codelco traspase a Enami como resultado de la aprobación de la ley Codelco.
- 5) Aporte y apoyo técnico a la nueva orgánica que está siendo creada por el Ministerio de Minería para que asista a la minería artesanal.

C.- AREA OPERACIONES E INVERSIONES

- 1) Recepción en marzo de los estudios de modernización a que ya hemos hecho mención, de las fundiciones Paipote y Ventanas y decisión de llevar adelante dichos proyectos. Estos son mega proyectos para los niveles de Enami, ya que representan inversiones del orden de US\$ 300 a US\$ 400 millones. A nuestro entender son ineludibles dado que se relacionan en esencia con la solución integral del problema ambiental en ambas fundiciones. Como ya se dijo, el proyecto de Ventanas está ligado al de Andina, al que hace viable.
- 2) Determinación de alternativas para la refinación de los futuros excedentes de blister generados.
- 3) Proseguir activamente en el proceso de estudio de factibilidad de la eventual nueva fundición, llamada



EMPRESA NACIONAL DE MINERÍA

3

"Fundición y Refinería del Pacífico". Durante 1992 se deberá decidir sobre el futuro del proyecto y la participación accionaria que le corresponderá a Enami.

- 4) Ejecución del plan de inversiones para 1992, que contempla una cifra cercana a US\$ 30 millones, cuyo elemento principal es el convertidor modificado en Paipote. Además incluye obras en Ventanas y muy especialmente inversiones adicionales en las plantas de beneficio para mejorar aún más sus rendimientos y el ambiente de trabajo en ellas.

Este plan de inversiones será probablemente modificado y ampliado una vez conocida la decisión sobre lo descrito en el punto 1) más arriba.

D.- AREA FINANZAS

- 1) Negociar con la banca extranjera para reestructurar pasivos que se han ido adquiriendo como resultado de los diferentes proyectos de inversión.
- 2) Además, se encuentra en estudio la emisión de bonos por parte de Enami en el mercado local, que podría resultar en una baja significativa en los costos de endeudamiento.

E.- Area Laboral

Negociaciones colectivas. Acuerdos en los incentivos de productividad, en base al Convenio de Desempeño y a resultados.