

Cámara de Diputadas y Diputados de Chile

Comisión de Minería y Energía

Sesión ordinaria - 10 de septiembre de 2025

Proyecto de Ley

Moderniza el gobierno corporativo de la Empresa Nacional de Minería

Boletín N°17.372-08

Germán Heufemann
Managing Partner
GOVERNART
german.heufemann@governart.com

10 de septiembre de 2025



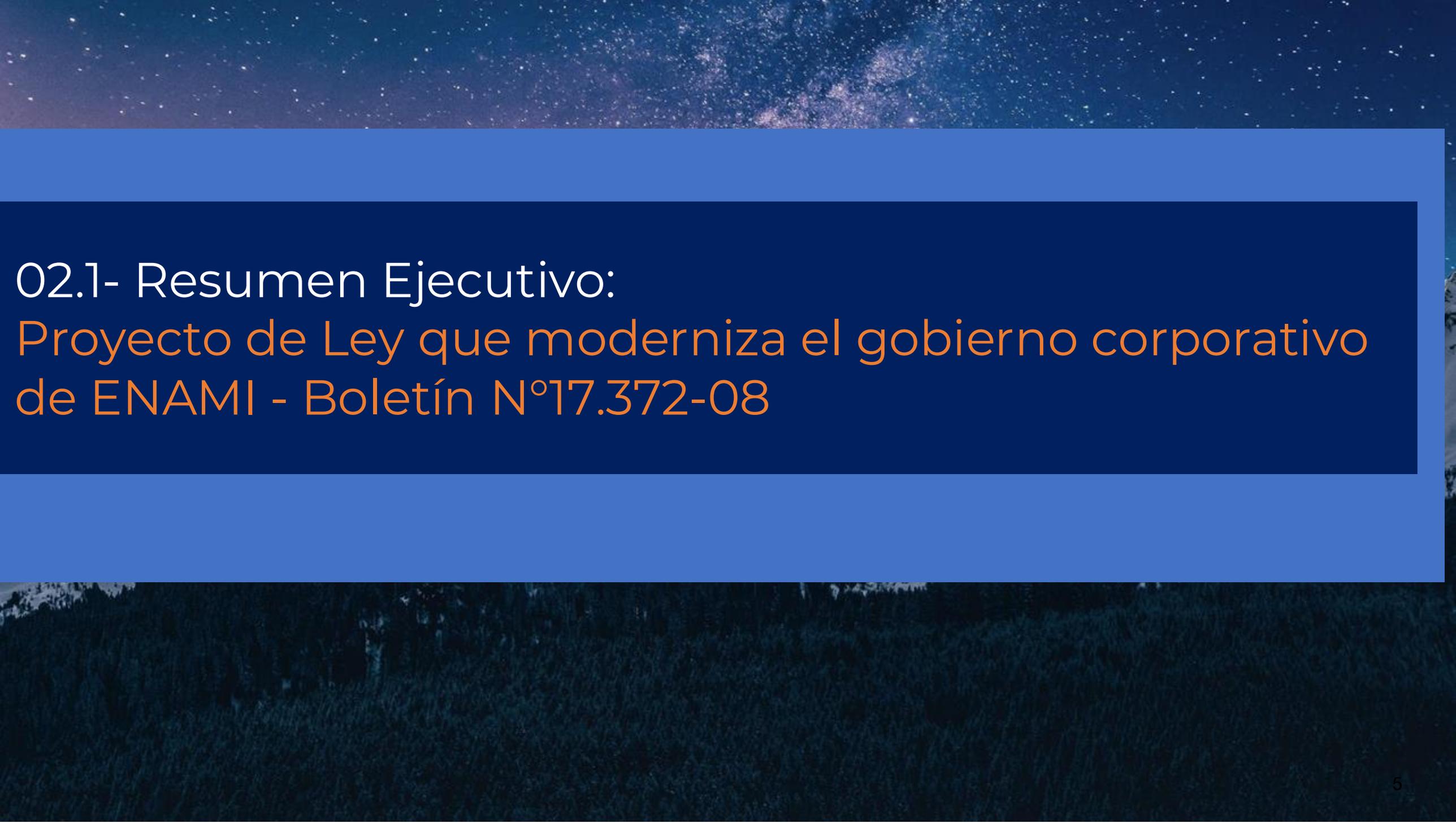
01- Agradecimientos:
Presidente de la Comisión de Minería y Energía,
diputado señor MARCO ANTONIO SULANTAY OLIVARES



02- Antecedentes del Expositor: GERMÁN HEUFEMANN LARA

02- Antecedentes del Expositor

- » Ingeniero Comercial, Universidad Adolfo Ibáñez.
- » MSc Corporate Governance and Business Ethics, University of London, Birkbeck College.
- » Miembro del Directorio de ACCEC, Asociación Chilena de Cumplimiento y Ética Corporativa.
- » Profesor de Gobierno Corporativo, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.
- » Socio fundador de GOVERNART, think tank y firma de asesorías Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG).



02.1- Resumen Ejecutivo:

Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

02.1- Resumen Ejecutivo:

Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

* A nivel general, el Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08 es adecuado, ya que pone su foco en la única dimensión de Gobierno Corporativo en Empresas del Estado, que figura por debajo de los niveles razonables de Compliance, en base a las directrices de la OCDE: dimensión “Marco Legal y Regulatorio en Empresas del Estado”.

A nivel particular, el Proyecto de Ley pone su foco en aquellas 3 de las 4 subdimensiones que figuran por debajo de los niveles razonables de Compliance:

Q3. Obligaciones Especiales.

Q5. Flexibilidad de la estructura de capital.

Q6. Acceso a recursos financieros.

Sin embargo, el Proyecto de Ley en particular no aborda 1 de las 4 subdimensiones que figura por debajo de los niveles razonables de Compliance:

Q2. Posición Competitiva.



03- Contexto del Gobierno Corporativo: Empresas del Estado en Chile

03- Contexto del Gobierno Corporativo:

Empresas del Estado en Chile



**UNIVERSITY
OF LONDON**



***CORPORATE GOVERNANCE OF STATE OWNED ENTERPRISES:**

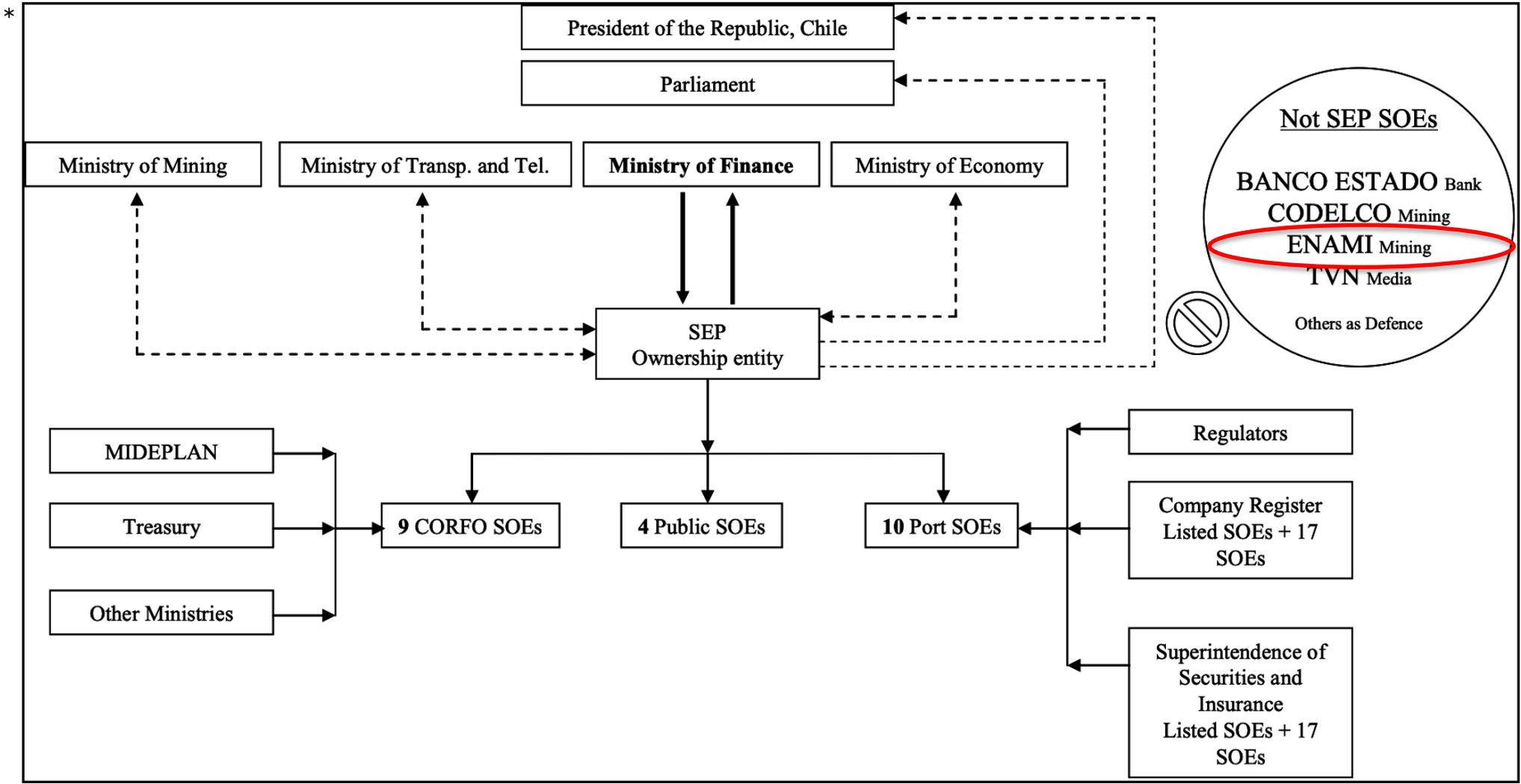
EVIDENCE FROM EMERGING ECONOMIES, THE CASE OF CHILE

By

German Heufemann L.

03- Contexto del Gobierno Corporativo:

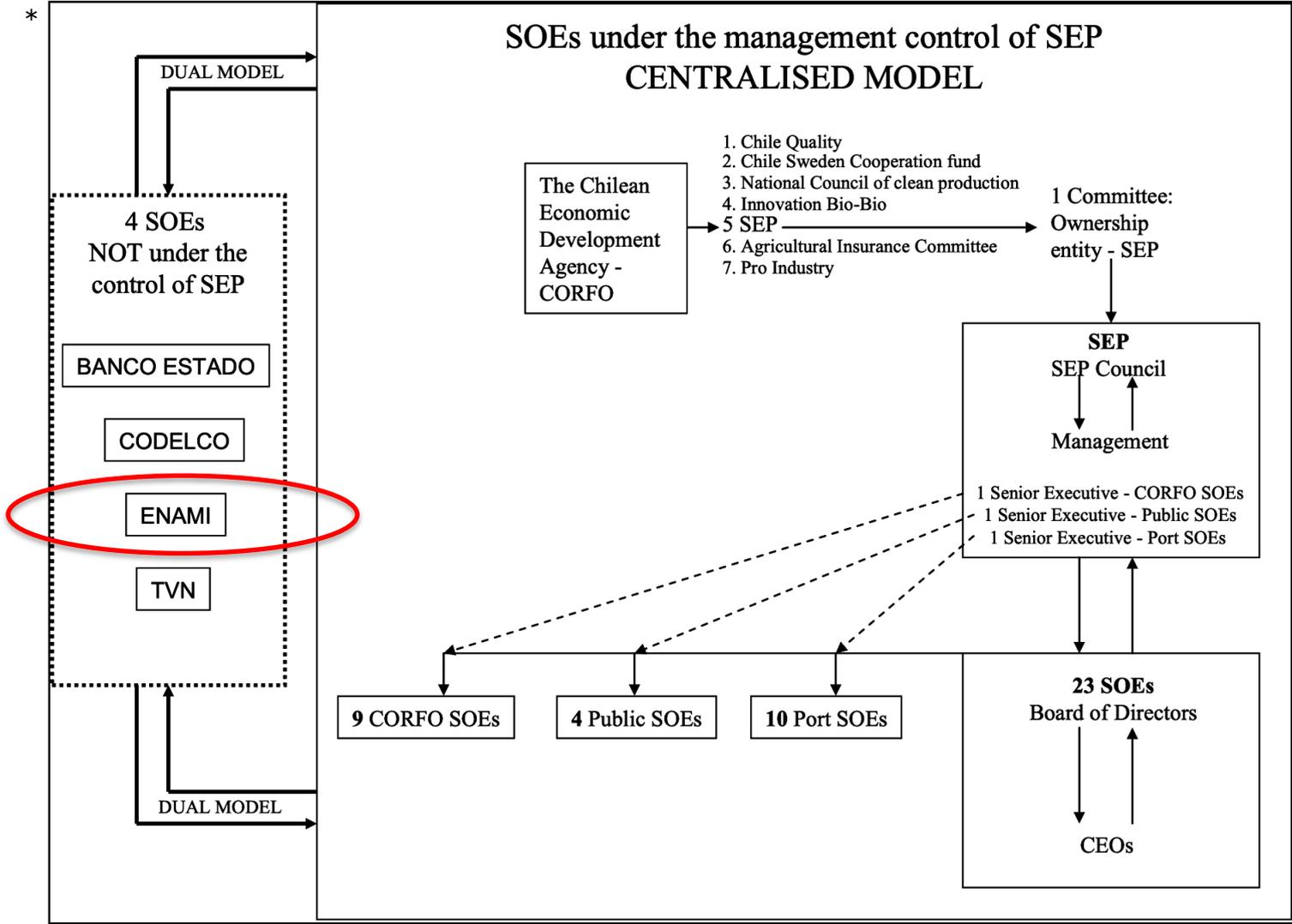
Empresas del Estado en Chile



*Fuente: página 18, Tesis de grado de Germán Heufemann, MSc Corporate Governance and Business Ethics, CORPORATE GOVERNANCE OF STATE OWNED ENTERPRISES: EVIDENCE FROM EMERGING ECONOMIES, THE CASE OF CHILE

03- Contexto del Gobierno Corporativo:

Empresas del Estado en Chile



*Fuente: página 17, Tesis de grado de Germán Heufemann, MSc Corporate Governance and Business Ethics, CORPORATE GOVERNANCE OF STATE OWNED ENTERPRISES: EVIDENCE FROM EMERGING ECONOMIES, THE CASE OF CHILE

03- Contexto del Gobierno Corporativo:

Empresas del Estado en Chile

*



(*) Respecto de la empresa Enami, el SEP presta las funciones explicitadas en el Decreto N°1.422 de 10 de agosto de 2021 del Ministerio de Hacienda.

Introducción al Código SEP

4. Empresas SEP

Las siguientes son las compañías del sector estatal, filiales de CORFO, y empresas públicas que están bajo el control de gestión del SEP, según la normativa actualmente vigente:

- Empresa Portuaria Arica
- Empresa Portuaria Iquique
- Empresa Portuaria Antofagasta
- Empresa Portuaria Coquimbo
- Empresa Portuaria Valparaíso
- Empresa Portuaria San Antonio
- Empresa Portuaria Talcahuano - San Vicente
- Empresa Portuaria Puerto Montt
- Empresa Portuaria Chacabuco
- Empresa Portuaria Austral
- Empresa de Transportes de Pasajeros S.A. - Metro S.A.
- Empresa de los Ferrocarriles del Estado - EFE
- Casa de Moneda de Chile S.A.
- Empresa de Correos de Chile
- Comercializadora de Trigo S.A. - Cotrisa

- Empresa Concesionaria de Servicios Sanitarios S.A. - Econssa Chile S.A. y su filial Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas S.A.
- Polla Chilena de Beneficencia S.A. - Polla S.A.
- Sociedad Agrícola Sacor SpA.
- Sociedad Agrícola y Servicios Isla de Pascua SpA. - Sasipa SpA.
- Zona Franca de Iquique S.A. - Zofri S.A.
- Empresa Nacional de Minería - ENAMI (*)

Adicionalmente, el SEP administra las participaciones accionarias en las siguientes empresas, a las cuales este código no se aplica:

- Aguas Andinas S.A.
- Esval S.A.
- Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. - Essbio S.A.
- Empresa de Servicios Sanitarios de Los Lagos S.A. - Essal S.A.
- Fondo de Infraestructura S.A. - FOINSA
- ENAP Refinerías S.A. - ERSA

(*) Respecto de la empresa Enami, el SEP presta las funciones explicitadas en el Decreto N°1.422 de 10 de agosto de 2021 del Ministerio de Hacienda.

03- Contexto del Gobierno Corporativo:

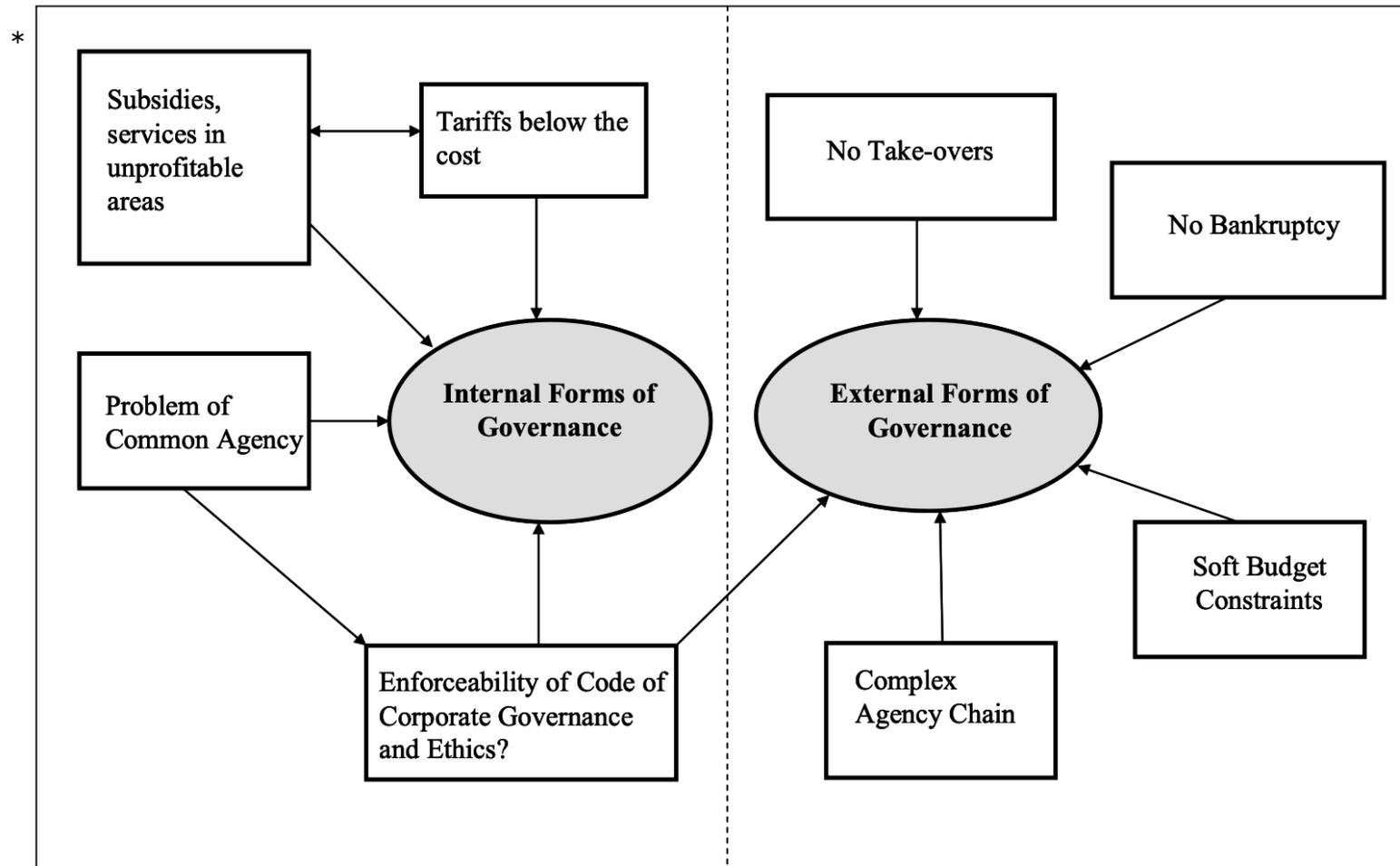
Empresas del Estado en Chile

*

Dentro de las directrices referidas, la OCDE destaca que el papel del Estado como propietario debe orientarse a que la gobernanza de las empresas públicas se lleve a cabo en forma transparente y responsable, con un alto grado de profesionalismo y eficacia, remitiéndose para ello a las normas de gobierno corporativo de los sectores privado y público.

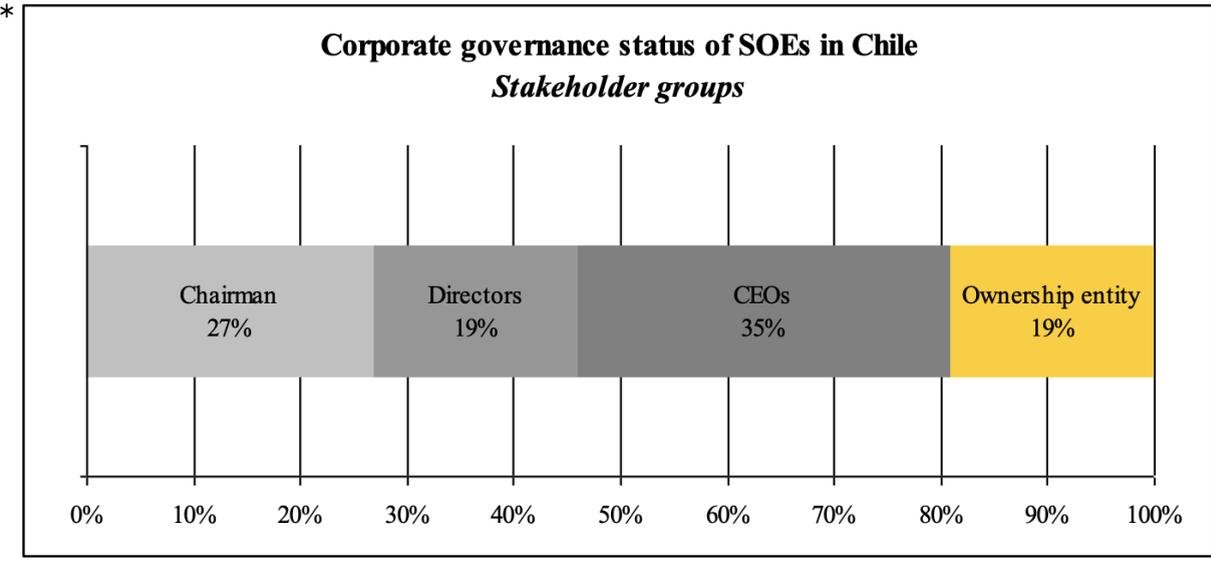
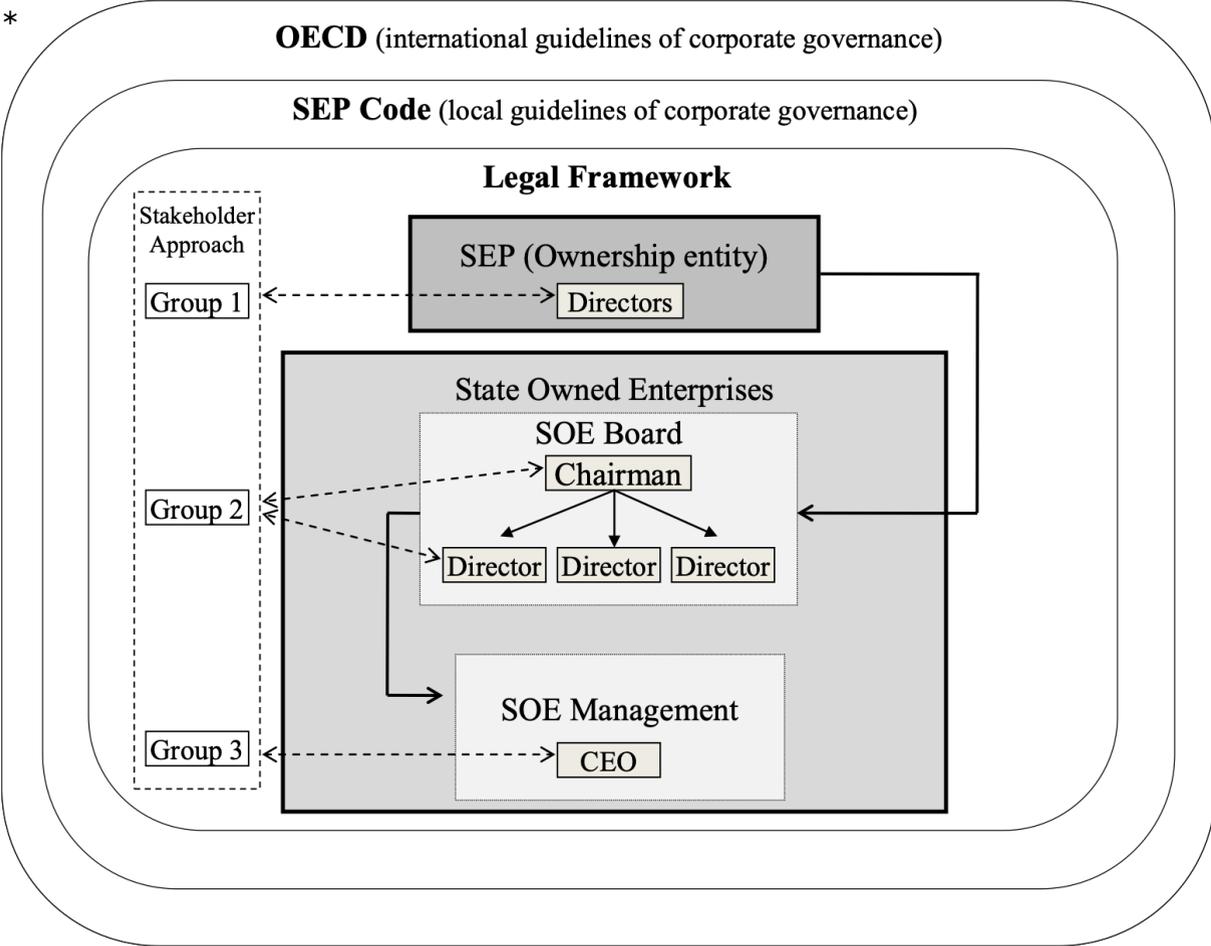
03- Contexto del Gobierno Corporativo: Empresas del Estado en Chile

Figure 4 – Governance constrains of SOEs



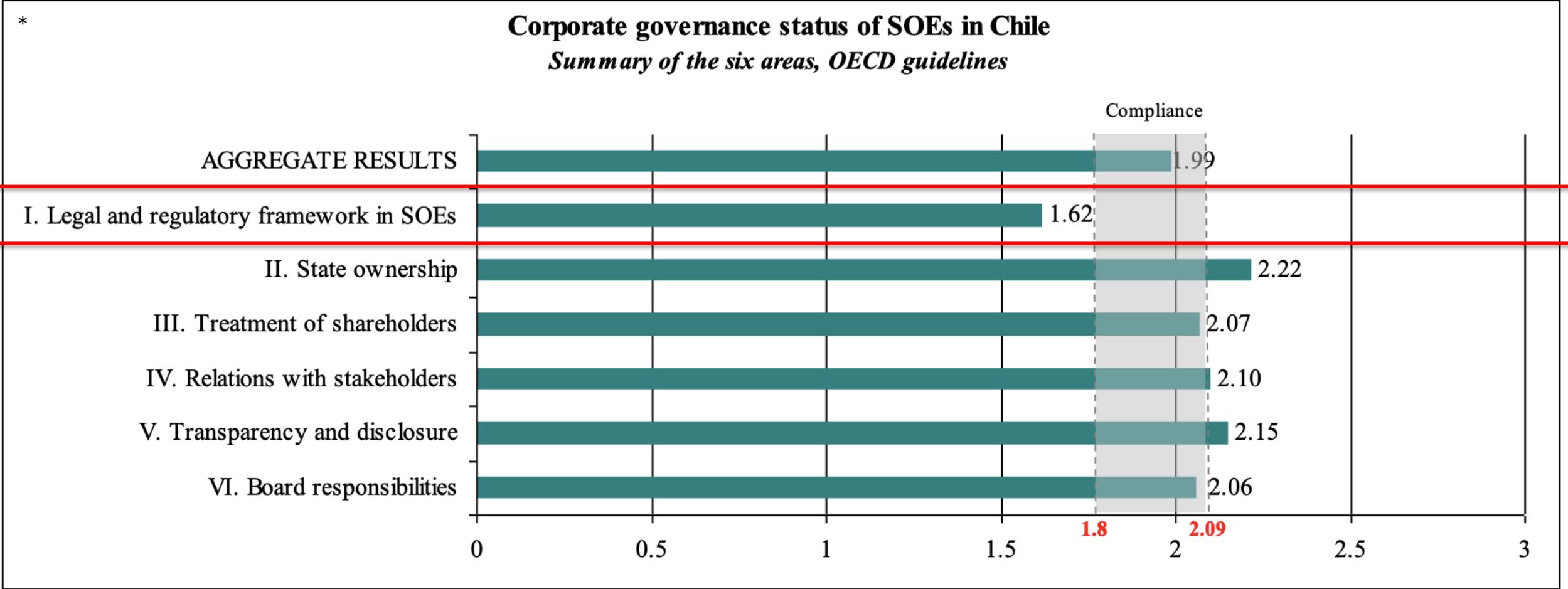
03- Contexto del Gobierno Corporativo:

Empresas del Estado en Chile



*Fuente: página 33 y 38, Tesis de grado de Germán Heufemann, MSc Corporate Governance and Business Ethics, CORPORATE GOVERNANCE OF STATE OWNED ENTERPRISES: EVIDENCE FROM EMERGING ECONOMIES, THE CASE OF CHILE

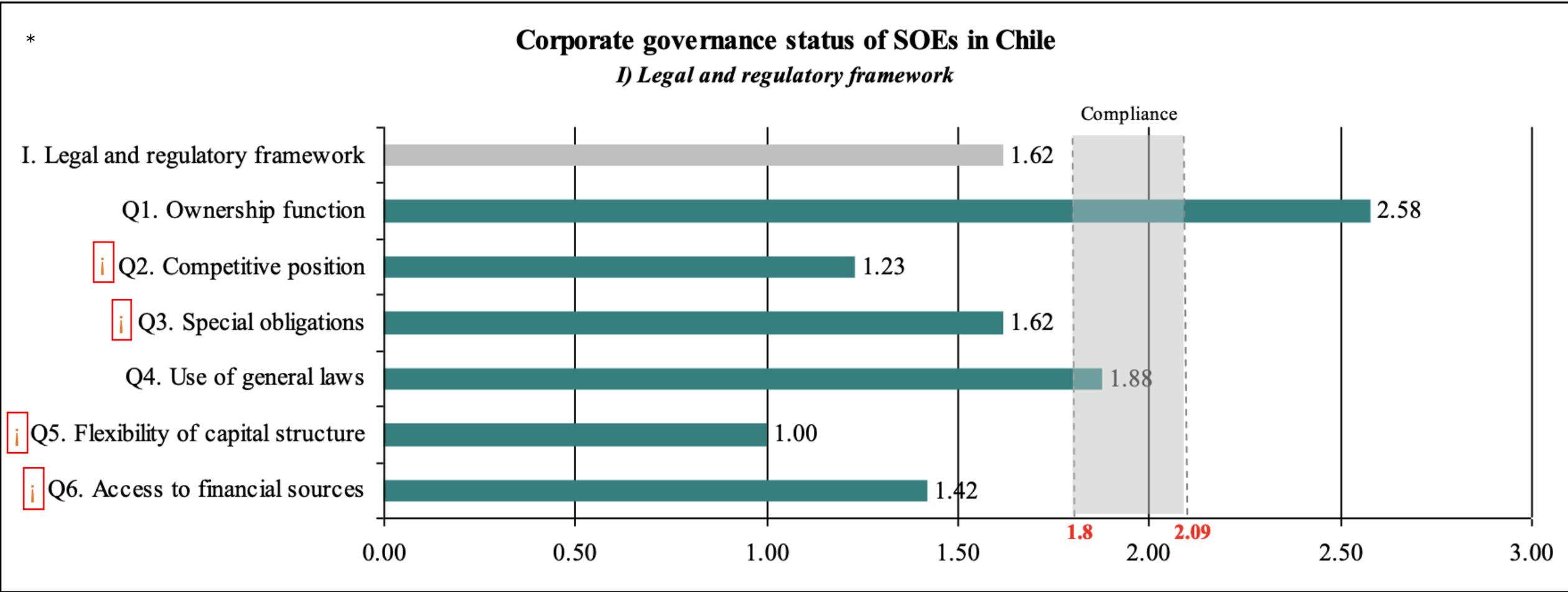
03- Contexto del Gobierno Corporativo: Empresas del Estado en Chile



*Fuente: página 42, Tesis de grado de Germán Heufemann, MSc Corporate Governance and Business Ethics, CORPORATE GOVERNANCE OF STATE OWNED ENTERPRISES: EVIDENCE FROM EMERGING ECONOMIES, THE CASE OF CHILE

03- Contexto del Gobierno Corporativo:

Empresas del Estado en Chile



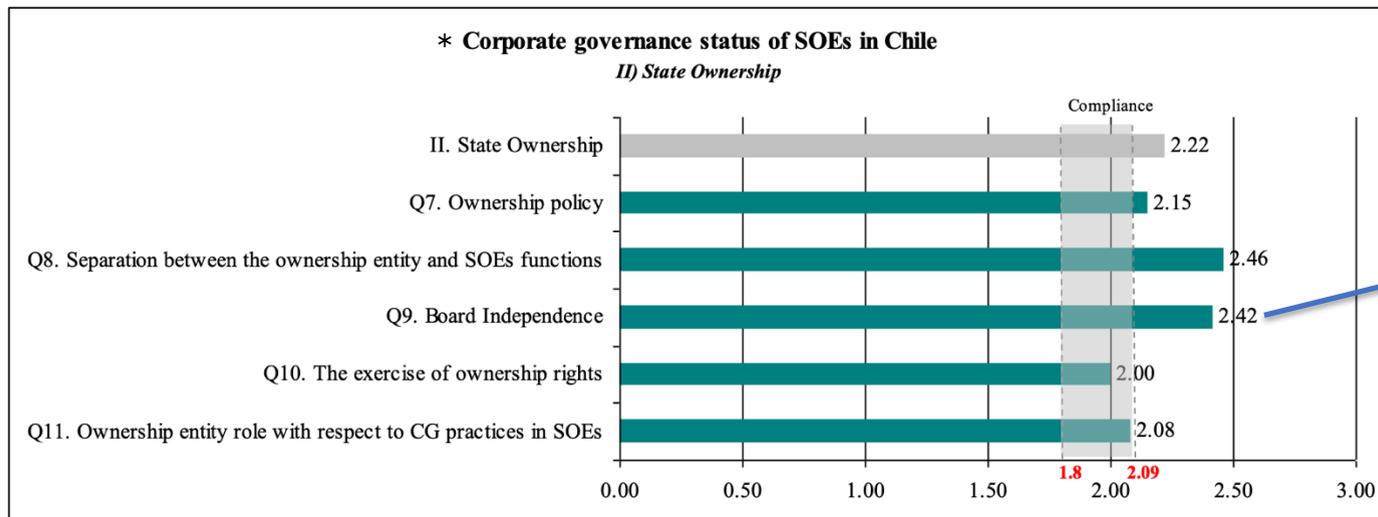
*Fuente: página 42, Tesis de grado de Germán Heufemann, MSc Corporate Governance and Business Ethics, CORPORATE GOVERNANCE OF STATE OWNED ENTERPRISES: EVIDENCE FROM EMERGING ECONOMIES, THE CASE OF CHILE



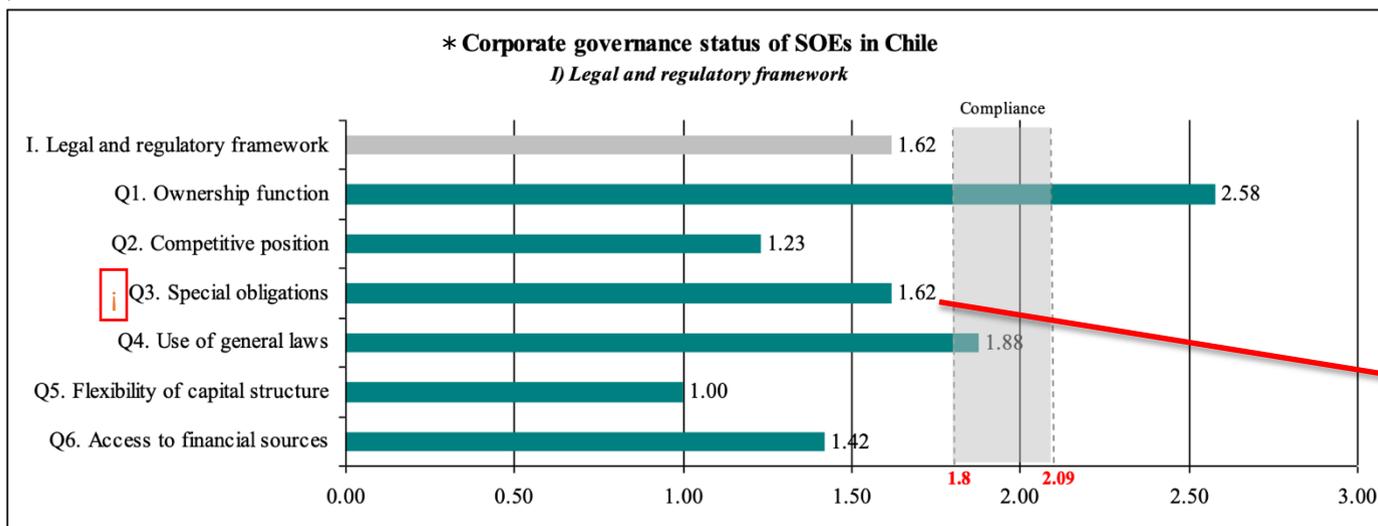
04- Gobierno Corporativo: El caso de ENAMI

04- Contexto del Gobierno Corporativo:

El caso de ENAMI – (i) Nueva composición del directorio y régimen de responsabilidad



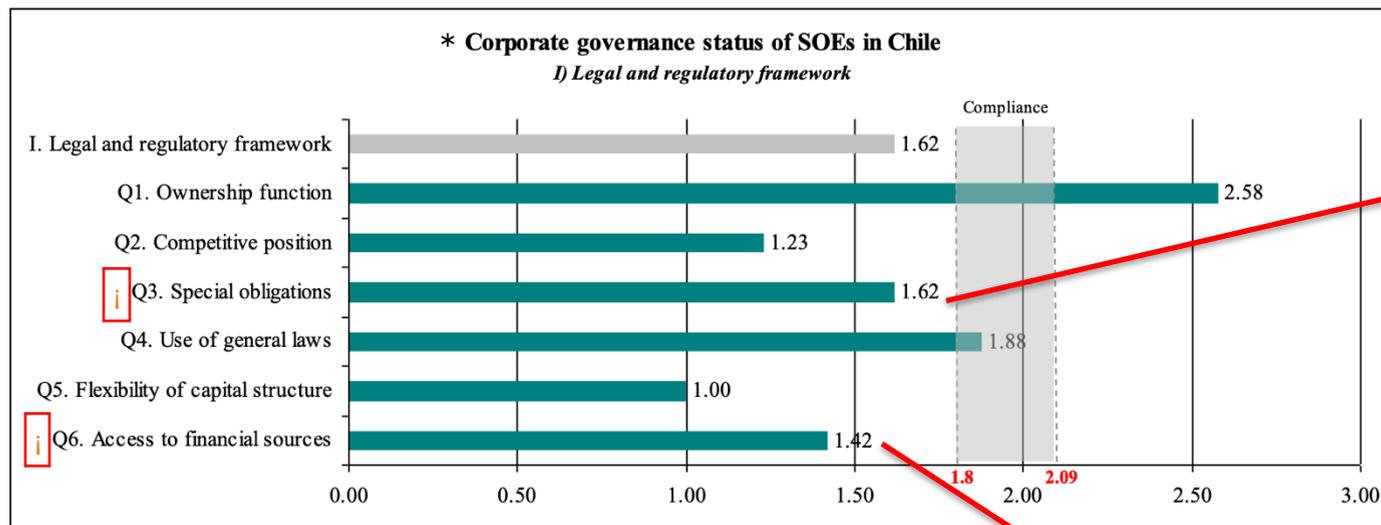
** (i) Nueva composición del directorio y régimen de responsabilidad: En concordancia con las recomendaciones de la OCDE y con el fin de garantizar una mayor independencia, transparencia y la profesionalización de su directorio, la iniciativa propone una nueva composición de siete miembros designados por el Presidente de la República de la siguiente forma: tres de ellos serán nombrados directamente por aquel; uno a propuesta de los trabajadores de la empresa; y, los tres restantes, elegidos a través de procesos de selección que incorporan elementos del Sistema de Alta Dirección Pública.



Los requisitos, inhabilidades e incompatibilidades y las causales de cesación en el cargo de director son estipulados expresamente, asimilándolos a los establecidos para las sociedades anónimas, con el objeto de prevenir conflictos de interés.

04- Contexto del Gobierno Corporativo:

El caso de ENAMI – (ii) Establecimiento de la Junta de Accionistas y aplicación supletoria de la ley de sociedades anónimas



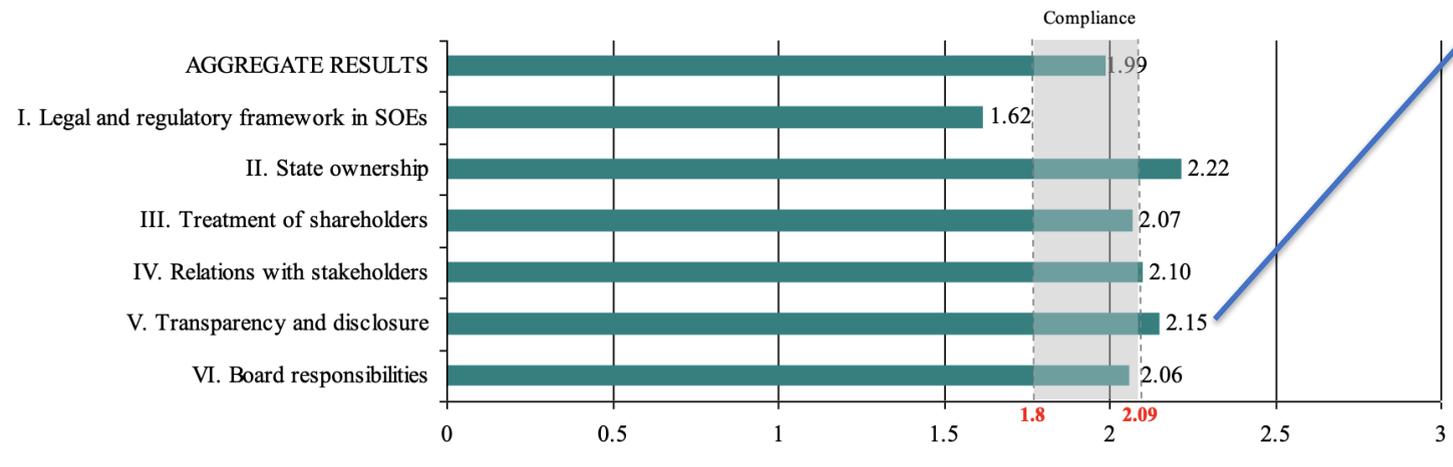
** (ii) Establecimiento de la Junta de Accionistas y aplicación supletoria de la ley de sociedades anónimas: Se establece un régimen orgánico similar al de las sociedades anónimas abiertas, sujetando a la empresa en forma supletoria a la ley N° 18.046, sobre Sociedades Anónimas y a la demás normativa aplicable a éstas, modificando el estándar aplicable y permitiendo concretar un nuevo modelo de administración.

En virtud de lo anterior, se radican las facultades de la Junta en el Presidente de la República, quien, a su vez, podrá delegar las funciones y atribuciones de ésta en los Ministros de Hacienda y de Minería. A estos corresponderá aprobar el Plan de Desarrollo y Negocios para la empresa, aprobar la política de fomento, de inversión y financiamiento, entre otras materias propias de la Junta.

04- Contexto del Gobierno Corporativo:

El caso de ENAMI – (iii) Divulgación de información y transparencia

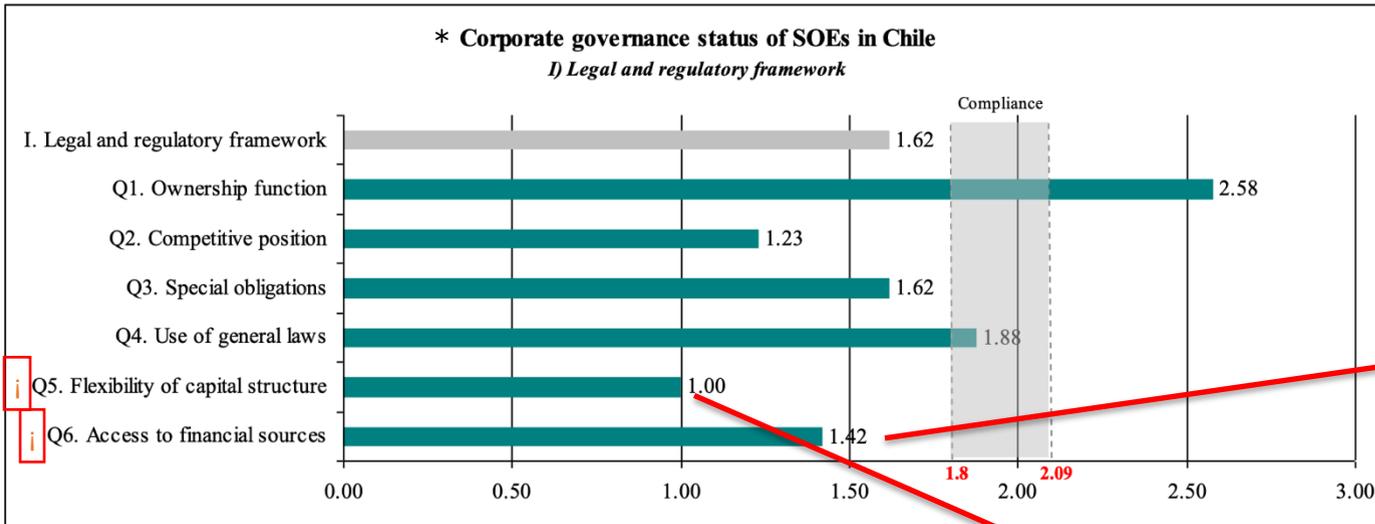
* Corporate governance status of SOEs in Chile
Summary of the six areas, OECD guidelines



** (iii) Divulgación de información y transparencia: De acuerdo con las directrices de la OCDE, en el marco del gobierno corporativo se deberá garantizar la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes de la empresa, siguiendo los criterios que para estos efectos aplican a las sociedades anónimas en materia de información al mercado.

04- Contexto del Gobierno Corporativo:

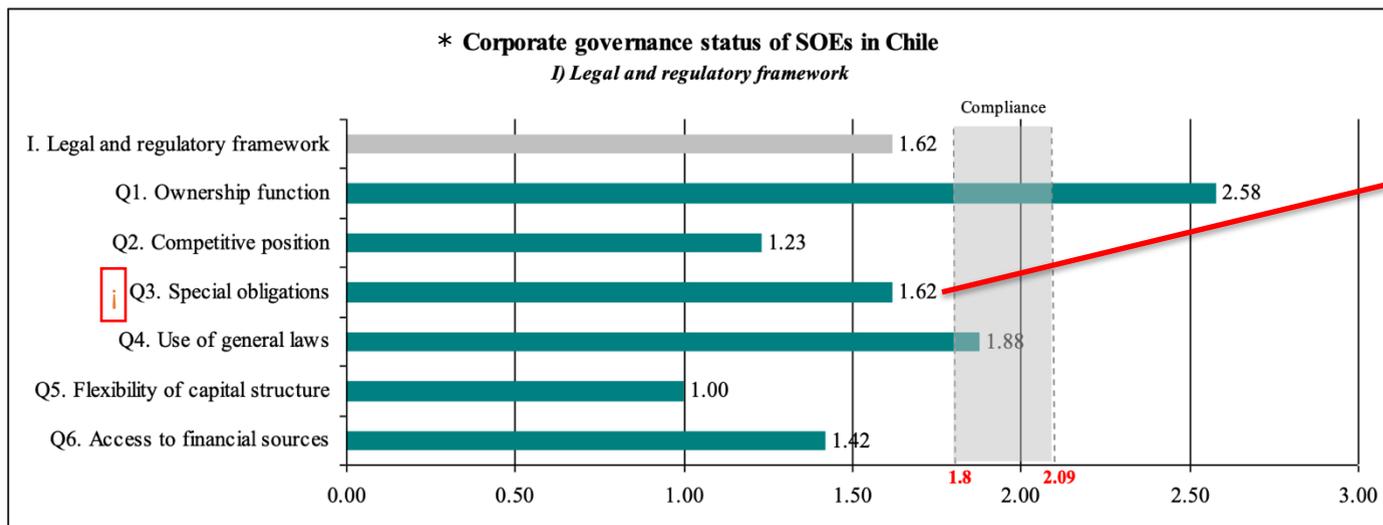
El caso de ENAMI – (iv) Nuevo instrumento de planificación corporativa de largo plazo



**** (iv)** Nuevo instrumento de planificación corporativa de largo plazo: se contempla un Plan de Desarrollo y Negocios quinquenal que deberá incluir los objetivos y metas de rentabilidad económica de la empresa; los planes de inversión y desarrollo, incluyendo un detalle de los montos anuales de inversiones y su forma de financiamiento; la proyección de resultados financieros para el periodo, la política y eventual necesidad de endeudamiento de la Empresa, el programa de disposición de activos y de unidades de negocios no esenciales, la política de traspaso o de capitalización de utilidades, si las hubiere; los planes de asociación y expansión societaria.

04- Contexto del Gobierno Corporativo:

El caso de ENAMI – (v) Fiscalización de la empresa

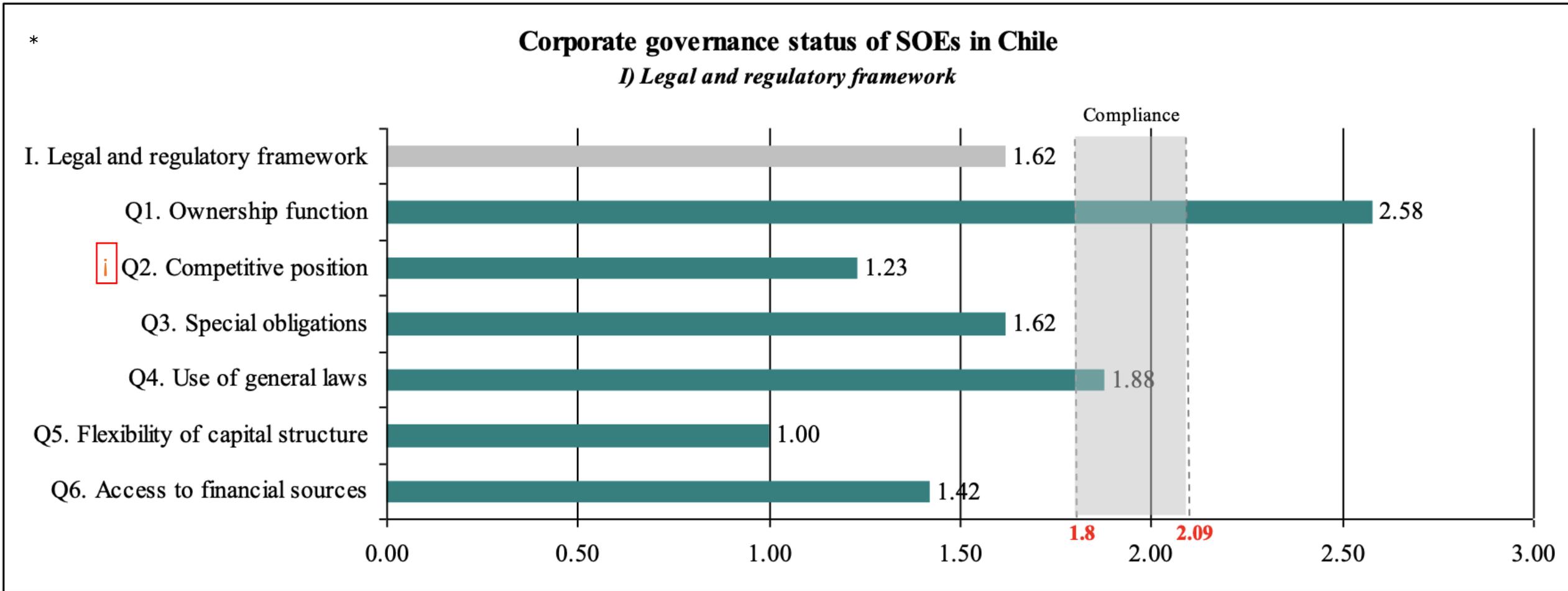


(v) Fiscalización de la empresa: Con la finalidad de fortalecer la fiscalización, se establece que esta radicará en la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco), la Contraloría General de la República y la Comisión para el Mercado Financiero, en las materias de su competencia.

Adicionalmente, la presente iniciativa ha adoptado las experiencias y aprendizajes obtenidos en las modificaciones que se han realizado a los gobiernos corporativos de otras empresas del Estado, tales como la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) y la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP).

04- Contexto del Gobierno Corporativo:

El caso de ENAMI: No se evidencian medidas orientadas a fortalecer la posición competitiva



04- Contexto del Gobierno Corporativo:

El caso de ENAMI: No se evidencian medidas orientadas a fortalecer la posición competitiva

* Directriz IB) de OCDE:

«Los gobiernos deben esforzarse por simplificar y agilizar las prácticas operativas y la forma jurídica bajo la cual operan las empresas estatales. Su forma jurídica debe permitir a los acreedores hacer valer sus derechos e iniciar procedimientos de insolvencia».



05- Gobierno Corporativo:
Opinión sobre Proyecto de Ley que moderniza el
gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

05- Gobierno Corporativo:

Opinión sobre Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

* A nivel general, el Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08 es adecuado, ya que pone su foco en la única dimensión de Gobierno Corporativo en Empresas del Estado, que figura por debajo de los niveles razonables de Compliance, de acuerdo a Estudio realizado en base a las directrices de la OCDE: dimensión “Marco Legal y Regulatorio en Empresas del Estado”.

A nivel particular, el Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08 es adecuado, ya que en la dimensión “Marco Legal y Regulatorio en Empresas del Estado”, pone su foco en aquellas 3 de las 4 subdimensiones que figuran por debajo de los niveles razonables de Compliance:

Q3. Obligaciones Especiales.

Q5. Flexibilidad de la estructura de capital.

Q6. Acceso a recursos financieros.

05- Gobierno Corporativo:

Opinión sobre Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

* Sin embargo, el Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08 en particular no aborda en la dimensión “Marco Legal y Regulatorio en Empresas del Estado”, 1 de las 4 subdimensiones que figura por debajo de los niveles razonables de Compliance:

Q2. Posición Competitiva.

Uno de los resultados del Estudio, es que se cree que la forma jurídica bajo la que operan las Empresas del Estado impacta negativamente en su competitividad frente a las empresas privadas.

La mayoría de las Empresas del Estado estudiadas perciben que su forma jurídica actual, sus prácticas operativas y sus formas administrativas afectan el logro de un mejor desempeño y su competitividad.

Existe la suposición general de que el hecho de haber sido creadas para cumplir una función social o con un propósito no lucrativo es la principal limitación para simplificar y optimizar su forma jurídica.

Un 65% coincidió en que la forma jurídica actual de las Empresas del Estado dificulta, si no imposibilita, la competencia con las empresas privadas en Chile.

05- Gobierno Corporativo:

Opinión sobre Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

* Cuando se preguntó a los entrevistados sobre las razones de estas dificultades, la respuesta más común fue que la dirección y la gestión de las empresas estatales es compleja, en términos competitivos, debido a la excesiva y extensa legislación y al exceso de regulación que se creó para cumplir fines que no necesariamente siguen siendo válidos en el clima económico actual.

Algunos encuestados indicaron que solo pueden hacer lo que definen las leyes especiales que rigen sus empresas estatales.

Esto crea una desventaja competitiva en comparación con las empresas privadas, que pueden competir en todas aquellas áreas donde no tienen una prohibición explícita definida por la ley de sociedades chilena.

Además, un argumento recurrente entre los encuestados fue que el exceso de regulación que afecta a las empresas estatales resultó en la pérdida de agilidad para competir y una falta de oportunidad en la toma de decisiones.

Una razón sugerida fue que los proyectos de las empresas estatales están sujetos a muchas instancias gubernamentales antes de su aprobación final.

05- Gobierno Corporativo:

Opinión sobre Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

* Algunos encuestados coincidieron en que existe un riesgo latente de que aspectos estratégicos clave de sus proyectos se hagan públicos durante el largo proceso de aprobación: la información se transmite a muchas personas, con el consiguiente riesgo de perder oportunidades de negocio porque un competidor podría aprovecharla para dar el primer paso.

Se argumentó que las empresas estatales no cumplen con los plazos necesarios para competir en el mercado, principalmente debido a la demora que supone estar sujetas a la aprobación de diversos organismos gubernamentales, lo que en última instancia conlleva la pérdida de posibles oportunidades de negocio.

Un grupo de encuestados relacionó el impacto negativo de su posición competitiva con las políticas públicas. Según estos encuestados, la pérdida de competitividad de las empresas estatales se debe al impacto de estas políticas y a la imposibilidad de los directores de oponerse a ellas.

Otro grupo de entrevistados destacó que las empresas estatales pueden ser de propiedad estatal y eficientes al mismo tiempo: si bien por razones predominantemente políticas, no pueden competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas, pueden ser muy competentes en términos de eficiencia.

Por ejemplo, algunos encuestados indicaron que sus empresas son eficientes y generan ganancias operativas; sin embargo, debido a las altas inversiones iniciales requeridas para desarrollar sus proyectos, las ganancias se traducen en pérdidas.

05- Gobierno Corporativo:

Opinión sobre Proyecto de Ley que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI - Boletín N°17.372-08

* Entre el 35% que percibió a las Empresas del Estado en una posición competitiva similar a la de las empresas privadas, algunos encuestados citaron como principal argumento que el marco regulatorio de las empresas privadas se aplica plenamente a sus empresas. Como se indicó en el Capítulo 2, sección 2.3 del Estudio, existe un grupo de más de 15 Empresas del Estado que se rigen por las mismas normas que las empresas que cotizan en bolsa.

En definitiva, si bien existe la percepción general de que el cambio de forma jurídica de las Empresas del Estado en Chile es demasiado engorroso, el gobierno podría hacer más para igualar las condiciones con los competidores privados.

En particular, podría optimizar las prácticas operativas de las Empresas del Estado y reducir la burocracia para agilizar el proceso de toma de decisiones de estas empresas.

Cámara de Diputadas y Diputados de Chile

Comisión de Minería y Energía

Sesión ordinaria - 10 de septiembre de 2025

Proyecto de Ley

Moderniza el gobierno corporativo de la Empresa Nacional de Minería

Boletín N°17.372-08

Germán Heufemann
Managing Partner
GOVERNART
german.heufemann@governart.com

10 de septiembre de 2025